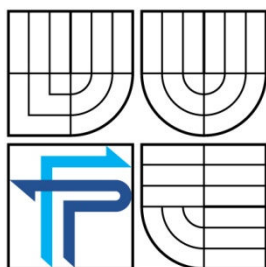


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

---

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

---

# NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. JAKUB JANOK

ING. STANISLAV ŠKAPA Ph.D.

BRNO 2008

## ZADÁNÍ

V tištěné podobě jako součást výtisku.

## LICENČNÍ SMLOUVA

V tištěné podobě jako součást výtisku.

## ABSTRAKT

Obsahem diplomové práce je problematika systémů řízení jakosti a tyto dává do vzájemné souvislosti s konkurenceschopností firmy, resp. s vlivem jejich zavedení na zvýšení konkurenceschopnosti. V současné době je jedním z hlavních cílů, téměř každé organizace, boj s konkurencí. Jednou z cest k dosažení konkurenceschopnosti firmy by měla být kvalita poskytovaných služeb, potažmo prodávaných výrobků, proto je pro firmu, která chce v dnešní době obstát v tvrdém konkurenčním boji takřka nutností, aby měla zaveden a zejména spravován systém řízení jakosti.

## ABSTRACT

The topic of the Master's thesis is focusing on the quality management systems in connection with the competition ability of the company or with the impact to increasing ability to compete. Currently one of the main targets of almost every company is a competition fight. One of the ways to be able to compete is a quality of the provided services eventually quality of sold goods. Existence of the quality management system, which is implemented and maintained, is practically a big necessity for the nowadays companies that want to win this fight.

## KLÍČOVÁ SLOVA

jakost, ekonomika jakosti, strategické řízení, konkurenceschopnost, péče o zákazníka, vedení, vývoj, inovace, marketing, řízení, finanční řízení

## KEY WORDS

quality, economy of quality, strategic management, competition ability, customer care, leadership, development, innovation, marketing, management, financial management

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JANOK, J. *Návrh využití systému řízení jakosti pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O Právu autorském a o právech s právem autorským).

V Brně dne 14. 1. 2008

.....

podpis autora

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Stanislavu Škapovi Ph. D., za cenné informace a odborné rady, Ing. Lukáši Witalovi za oponentské posouzení této práce. A v neposlední řadě bych také velice rád poděkoval svým přátelům a blízkým za důvěru a podporu, zejména pak svým rodičům a Kateřině Šimáčkové.



## Obsah

1.	Úvod .....	12
2.	Základní pojmy a souvislosti.....	13
2.1.	Zasazení do problematiky .....	13
3.	Princip fungování systémů řízení jakosti .....	15
3.1.	Certifikace systémů řízení dle ISO .....	16
3.2.	Systém managementu jakosti.....	17
3.2.1.	Přínosy a postupy spojené s vytvořením vlastního systému řízení jakosti .....	18
3.2.2.	Průběh zavedení systému řízení jakosti .....	19
4.	Ověření funkčnosti systému a odezvy změn .....	23
4.1.	Sebehodnocení organizace .....	23
4.2.	Benchmarking .....	24
4.2.1.	Proč mít certifikovaný systém managementu jakosti ? .....	25
4.2.2.	Orientace na výsledek .....	26
4.2.3.	Druhy benchmarkingu: .....	26
5.	Konkurenceschopnost společnosti.....	28
5.1.	Definice základních pojmů .....	28
5.2.	Faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti .....	29
6.	Analýza problému a současné situace .....	32
6.1.	Definice výchozího stavu.....	32
6.1.1.	Dveře s.r.o.....	32
6.1.2.	Montáže s.r.o.....	33
6.2.	Metodika postupu.....	34

6.3.	Péče o zákazníka .....	35
6.3.1.	Výsledek - PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	37
6.3.2.	Vyhodnocení – PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	39
6.4.	Leadership a strategické řízení.....	40
6.4.1.	Leadership.....	40
6.4.2.	Strategické řízení .....	40
6.4.3.	Výsledek LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	41
6.4.4.	Vyhodnocení LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	44
6.5.	Vývoj a inovace.....	45
6.5.1.	Vývoj .....	45
6.5.2.	Inovace .....	45
6.5.3.	Výsledek VÝVOJ A INOVACE .....	45
6.5.4.	Vyhodnocení VÝVOJ A INOVACE.....	48
6.6.	Marketing a management.....	49
6.6.1.	Marketing.....	49
6.6.2.	Management.....	50
6.6.3.	Výsledek MARKETING A MANAGEMENT.....	50
6.6.4.	Vyhodnocení MARKETING A MANAGEMENT .....	53
6.7.	Finanční řízení.....	55
6.7.1.	Výsledek FINANČNÍ ŘÍZENÍ .....	56
6.7.2.	Vyhodnocení FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	58
7.	Doporučení a závěry.....	60

## *SEZNAM OBRÁZKŮ*

Obrázek 1 - Vývoj jakosti ve dvacátém století .....	15
Obrázek 2 - Ishikawův diagram procesů při zavádění systému řízení jakosti .....	24
Obrázek 3 - Vliv benchmarkingu na zvyšování výkonnosti v závislosti na čase .....	27
Obrázek 4 – Customer Relationship Management.....	36

## *SEZNAM GRAFŮ*

Graf 1 - Výsledek dotazníku Péče o zákazníka.....	39
Graf 2 - Výsledek dotazníku Leadership a strategické řízení .....	44
Graf 3 - Výsledek dotazníku Vývoj a inovace .....	48
Graf 4 - Výsledek dotazníku Marketing a management .....	53
Graf 5 - Výsledek dotazníku Finanční řízení .....	58

## **1. Úvod**

V současné době je jedním z hlavních cílů, resp. cestou k cíli, takřka každé organizace, boj s konkurencí. V dnešním tržním světě se stávají často vyslovovanými pojmy právě slova, kterými jsou konkurenceschopnost na jedné straně a kvalita na straně druhé. Maximální konkurenceschopnost by měla být jedním z nejdůležitějších cílů managementu každé firmy. A jednou z cest k jejímu dosažení by měla být kvalita poskytovaných služeb, potažmo prodáváných výrobků.

Proto je pro organizaci, která chce v dnešní době obstát v tvrdém konkurenčním boji takřka nutností, aby měla zaveden a zejména spravován systém řízení jakosti, jelikož je to jedno ze zákaznických kritérií při výběru dodavatele.

## **2. Základní pojmy a souvislosti**

### **2.1. Zasazení do problematiky**

V současné době je jedním z hlavních cílů, takřka každé organizace, boj s konkurencí. Přestože by se mohlo zdát, že tak často vyslovovaný pojem, jako je „konkurence (či konkurenceschopnost)“ značí zcela zřetelný cíl, nemusí tomu být vždy zcela tak. S ohledem na různorodost oborů, ve kterých může být toto slovo skloňováno, přichází také pohled z různých zorných úhlů. Mně osobně je poněkud bližší oblast stavebnictví a proto jsem si vybral také pro analytickou část model firem s potřebami zaměřenými na tuto oblast trhu.

Pokud pohlédneme na stavebnictví, zjistíme, že má poněkud odlišné postavení a z toho plynoucí potřeby. Z pohledu zákazníka u sériově produkováného výrobku lze teoreticky brát menší zřetel na to, zda má organizace zaveden systém řízení jakosti a v jakém je stavu. Jednou si výrobek koupí, zjistí jeho kvalitu a při dalším nákupu se řídí zkušeností. To platí zejména u výrobků s menší životností.

Pokud však hovoříme o zákazníkovi z pohledu dodávky stavby, je v jeho vlastním zájmu zjistit o dodavatelské organizaci co možná nejvíce informací, protože jeho investice je většinou dlouhodobá.

Proto je pro organizaci, která chce v dnešní době obstát v tvrdém konkurenčním boji, takřka nutností, aby měla zaveden a zejména spravován systém řízení jakosti, jelikož může být jedním ze zákaznických kritérií při výběru dodavatele. Toto kritérium splňuje již většina firem, otázkou však zůstává, nakolik je tento systém funkční a zejména, zda je patřičně udržován. Nezřídka se stává, že organizace zavede systém řízení jakosti, provede s tím spojené změny v organizaci a již zažitých postupech, ale mnohdy tím celá aktivita v této oblasti končí. Následně, po zjištění certifikačního orgánu, by mělo následovat odebrání certifikátu jakosti. Z finančního hlediska to pro organizaci znamená zbytečně vynaložené finanční prostředky spojené s certifikací.

Z výše uvedeného můžeme tedy stavební organizace, na něž by se metodika měla vztahovat, rozdělit v podstatě do tří skupin:

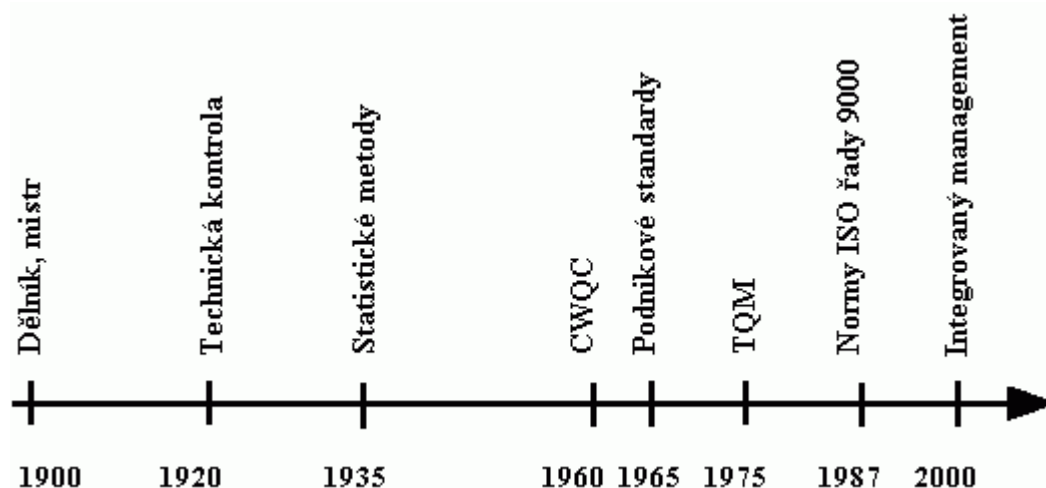
- organizace, jež mají zaveden systém řízení jakosti, který je funkční a udržovaný,
- organizace, ve kterých je sice systém řízení jakosti zaveden, ale není plně funkční a udržovaný,
- organizace, ve kterých byl zaveden systém řízení jakosti, ale nebylo v silách managementu jej udržet na odpovídající úrovni, a proto došlo k odebrání certifikátu.

### 3. Princip fungování systémů řízení jakosti

V současné době lze nalézt několik definic slova **jakost**, stejně tak, jako se různí názory na to, zda jakost a kvalita jsou synonymy či nikoliv. Pokud jde o tuto diplomovou práci, přikláním se spíše k pohledu české normy ISO 9000, která vychází z rovnosti (kvalita = jakost) a pracuje tudíž pouze s jedním významem vícevýznamového slova jakost, jako klasifikačním kritériem hodnotnosti.

Pro ilustraci uvádím dvě z několika možných definic slova **jakost**:

**Jakost** je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby, přičemž entita je vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd. Schopnost entity uspokojovat potřeby je odvozena od úrovně jejích znaků, častěji označovaných jako „znaky jakosti“. Zásadně můžeme tyto znaky členit na znaky kvantitativní (tj. měřitelné, jako např. rozměr, obsah vody, výkon apod.) a znaky kvalitativní – atributy, které nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, vůně, chuť atd.).[1]



Obrázek 1 - Vývoj jakosti ve dvacátém století

**Jakost** je možné definovat jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. [2]

V současné době se ve světovém měřítku vykrystalizovaly tři základní koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM (Total Quality Management).

### **3.1.Certifikace systémů řízení dle ISO**

Mezinárodní organizace pro standardizaci (angl. International Organization for Standardization, ISO) v Ženevě definovala sérii předpisů ISO 9000 jako systémový standard aplikovatelný na jakýkoli produkt, službu, nebo proces, který má být respektován v mezinárodním hospodářském prostředí.

Tvorbu technických norem v oblasti systémů jakosti na mezinárodní úrovni zabezpečuje technická komise ISO/TC 176, Management kvality a prokazování kvality, a její subkomise SC 1 („Pojmy a terminologie“), SC 2 („Systém kvality“) a SC 3 („Podpůrné technologie“). Výsledkem prací subkomisí SC 1 a SC 2 je soubor norem ISO 9000:2000. V návaznosti na tento soubor SC 3 postupně editovala a dále edituje technické normy souboru ISO 10000, které jsou určeny k podpoře zmíněného souboru ISO 9000:2000.

Dosavadní vývoj norem ISO 9000 byl následující:

- v roce 1987 1.vydání
- v roce 1994 1.revize
- v roce 2000 2.revize
- v roce 2008 plánovaná 3.revize

Dalším krokem v oblasti systémů kvality je tedy právě probíhající revize normy ISO 9001 a 9004.



### **Řada ISO obsahuje:**

ISO 9000 – obsahuje definice klíčových termínů a aktů, které jsou obsaženy v dalších normách řady,

ISO 9001 – nastavuje požadavky pro organizace, jejichž podnikatelské procesy zahrnují celou škálu možností od výzkumu a vývoje, od výroby až po instalaci služby,

ISO 9004 – obsahuje předpisy a návody pro zlepšování výkonnosti.

Řada 1994 navíc obsahovala dvě varianty podobné normě ISO 9001:

ISO 9002 – je odpovídajícím standardem pro organizace, které nemají vlastní výzkum a vývoj; rozsah ostatních podnikatelských procesů odpovídá předchozí variantě.

ISO 9003 – je odpovídajícím standardem pro organizace, jejichž podnikatelské procesy nezahrnují vývoj, nákup nebo služby; obsahují řízení kvality pro výstupní kontrolu a testování. [3], [8], [14]

## **3.2.Systém managementu jakosti**

O systému managementu jakosti se lze dozvědět v Příručce jakosti dané organizace, která popisuje především:

- politiku a cíle jakosti a prostředky k dosažení těchto cílů;
- procesy a postupy, které organizace potřebuje k řízení a prokazování jakosti;
- požadavky na ověřování shody výrobků a služeb se specifikacemi;
- jasnou představu managementu o schopnostech organizace poskytnout záruky za jakost výrobků a jaké úrovně jakosti může dosáhnout.

Pokud se management společnosti rozhodne, že bude implementovat systém řízení kvality, který splní požadavky kvalitních standardů ISO, pak očekává, že takový přístup:

- může zlepšit kvalitu podnikatelských procesů společnosti, následně zlepší kvalitu jejích produktů nebo služeb se současným snížením nákladů na nekvalitní produkci, nebo
- **zvýší její konkurenceschopnost** na trhu, nebo
- uspokojí očekávání cílové skupiny zákazníků, nebo

- splní požadavek nějakého nadřízeného subjektu (zahraničního vlastníka, vlády, apod.)

Ve všech těchto případech se budování systémů řízení jakosti a podnikového prostředí vstřícného ke zlepšování procesů podle předpisů norem řady ISO 9001 2000 musí stát jedním ze strategických cílů společnosti a musí být top managementem důsledně a dlouhodobě podporováno. [3], [4]

V praxi se však nezřídka stává pravidlem, že management sice investuje nemalé finanční objemy do zavedení systému řízení jakosti, ale v mnohých případech tímto krokem jejich aktivita v tomto směru končí. Je zde sice pravidelná kontrola v podobě auditů, ale mezi udělením certifikátu a jeho odebráním figuruje ještě doba jeho platnosti, ve které firma vystupuje, jako držitel tohoto certifikátu.

### **3.2.1. Přínosy a postupy spojené s vytvořením vlastního systému řízení jakosti**

**Proč je systém ISO tak významný?** Důvodů je několik:

Je **orientován na kvalitu** – obsah samotný je sice významný a užitečný, ale není jedinou hodnotou přínosu systému ISO – tou je zlepšená kvalita podnikových procesů,

Je považován za **mezinárodní standard** – v současnosti je podporován národními úřady ve více jak 120 zemích a je jedním z témat, ve kterých jsou vytvořeny předpoklady k mezinárodnímu porozumění,

Je **systémově orientován**, což je naprosto nezastupitelným přístupem k budování kvality, kdy nestačí jen motivace zaměstnanců, pokud není podpořena institucionálně správnými metodikami, postupy a procedurami, správně vytvořenými strukturami a standardy.

Existuje řada **přínosů** spojených se zavedením a udržováním systému a některé z nich již byly zmíněny, nicméně systémový přístup k řízení organizace **je efektivní, pokud:**

- racionalizuje administrativní činnost – výsledkem musí být zpřehlednění a zjednodušení struktury dokumentace,

- snižuje náklady na administrativu a výrobní náklady,
- jasně definuje pravomoci a odpovědnosti, aktivuje zapojení zaměstnanců k týmové práci,
- je systém udržován a zlepšován tak, aby napomáhal řízení rozvoje organizace. [3]

Ještě jednou však musím poukázat na to, že není **efektivního** systému řízení jakosti **bez pravidelné údržby** a přizpůsobování aktuálním požadavkům trhu. Zde se dostáváme ke spojitosti mezi dvěma, pro nás zásadními pojmy, kterými jsou **kvalita** (jakost) a **konkurenceschopnost**, protože pokud má firma efektivní, rozumějme zavedený a udržovaný, systém řízení jakosti, získává nezanedbatelnou konkurenční výhodu na trhu. A právě prokázání této vzájemné souvislosti by mělo být jedním z cílů této práce.

### 3.2.2. Průběh zavedení systému řízení jakosti

Implementace systému řízení jakosti podle ISO 9001 2000 probíhá obecně zpravidla v těchto krocích:

- provedení rozdílové analýzy skutečného stavu vzhledem k požadavkům příslušné normy ISO,
- vytvoření plánu implementace (System Development Plan)
- aplikace plánu,
- interní audit, který potvrdí, zda bylo dosaženo stavu, který je formulován v požadavcích ISO,
- externí audit a certifikace podle příslušné normy ISO. [4]

#### 3.2.2.1. Vlastní postup zavádění SŘJ

##### A. Vstupní analýza

- analýza stávajícího systému jakosti v organizaci, plošné prověření stavu systému jakosti,
- vypracování podkladové zprávy z analýzy stavu systému jakosti v organizaci,
- stanovení míry shody s požadavky příslušných norem,

- stanovení souboru dokumentace,
- doporučení nutných činností k dosažení shody s požadavky příslušných norem a předpisů,
- vypracování plánu postupu budování SJ na období potřebné k dosažení připravenosti k certifikaci, stanovení etap a dílčích termínů plnění,
- formulace cílového profilu organizace,
- školení
  - vrcholového vedení
    - úvod do problematiky řízení jakosti,
    - ekonomika jakosti/organizace,
    - obsah, principy a struktura požadavků norem,
    - úloha vrcholového vedení při realizaci projektu,
  - středního managementu a řešitelů
    - úvod do problematiky integrovaného managementu,
    - obsah, principy a struktura požadavků norem,
    - úloha středního článku řízení při výstavbě integrovaného managementu,
    - postup výstavby systému.

#### **B. Konzultační etapa**

- příprava a budování systému managementu dle požadavků souboru norem ISO,
- stanovení rozsahu řešených prvků systému jakosti,
- formulace koncepce a cílů jakosti,
- zpracování příručky jakosti - I. dokumentační vrstva,
- řešení jednotlivých prvků systému, včetně jejich definování a dokumentování,
- uvolnění výsledků řešení do provozu,
- zpracování II. a příp. III. dokumentační vrstvy SJ,
- zavádění systému jakosti do praxe,
- výcvik pracovníků v ovládání nástrojů zabezpečování jakosti,
- příprava interních auditorů,

- spolupráce při zahájení činnosti interních auditorů.

### C. Zkušební provoz systému

- uskutečnění interních auditů
  - přezkoumání SJ vedením společnosti,
  - odstranění neshod vyplývajících z auditů a přezkoumání za pomoci poradce.

Zkušebním provozem podnik zakončí etapu přípravy - konzultační společnost zavedla systém jakosti a seznámila vedení se všemi náležitostmi plnění prvků norem. Poslední krok je zaslání přihlášky k certifikačnímu auditu.

### D. Certifikace

Ve společnosti nejprve proběhne předcertifikační audit, což je jakýsi certifikační audit "nanečisto". Předaudit prověří celý zavedený systém a upozorní na nedostatky, které by mohly ohrozit získání certifikátu při certifikačním auditu. Poté následuje období na odstranění zjištěných neshod a nedostatků, a realizaci doporučení z předcertifikačního auditu a tím příprava na audit certifikační.

Certifikační audit je zpravidla 1-2 denní pro malé firmy (záleží však na velikosti firmy, počtu zaměstnanců, složitosti výrobního procesu apod.). Certifikační audit se skládá z hodnocení dokumentace systému managementu jakosti a z auditu na místě. Při certifikaci se provádí hodnocení stupně shody systému managementu jakosti s příslušnou mezinárodní normou systému jakosti. Certifikace by měla poskytovat důkaz, že podnik má "**aktivní**" a **funkční** systém řízení jakosti.

Certifikační audit je proveden za běžného provozu firmy, kdy musí být auditorskému týmu umožněn přístup do všech prostor a ke všem potřebným informacím, které souvisí s posuzovanou činností. Závěry z certifikačního auditu jsou dokumentovány ve zprávě o auditu. [4]

#### 3.2.2.2. Podmínky pro udělení certifikátu

Organizace, u které má proběhnout certifikace, musí splňovat následující kritéria:

- systém řízení je prokazatelně **dokumentovaný**,
- systém řízení je v činnosti po dobu minimálně **tří měsíců**,
- funguje řádně systém **vnitřních auditů** a lze prokázat jejich účinnost,
- bylo provedeno alespoň jedno **přezkoumání** systému vedením.

Pro udělení certifikátu nesmí být **žádná neshoda**.

Nedostatky, zjištěné a zaznamenané v rámci auditu, musí klient odstranit a jejich odstranění se kontroluje při příštím dozoru a v případě, že nejsou řešeny, mohou se stát závažnou neshodou. [4]

Certifikační orgán tedy rozhodne na základě výsledku certifikačního auditu o udělení, odložení, nebo zamítnutí certifikátu.

**Návod na auditování** systému managementu jakosti poskytuje norma **ISO 19 011**. Systém řízení musí být popsán vyváženým souborem dokumentace, zastřešeným Příručkou jakosti, která pojednává o způsobu řešení všech prvků systému řízení jakosti.

## **4. Ověření funkčnosti systému a odezvy změn**

### **4.1. Sebehodnocení organizace**

Sebehodnocení organizace pomůže získat přehled o požadavcích normy ISO 9001:2000 a odhalí silné a slabé stránky v organizaci pro vytvoření systému managementu jakosti

Cíl:

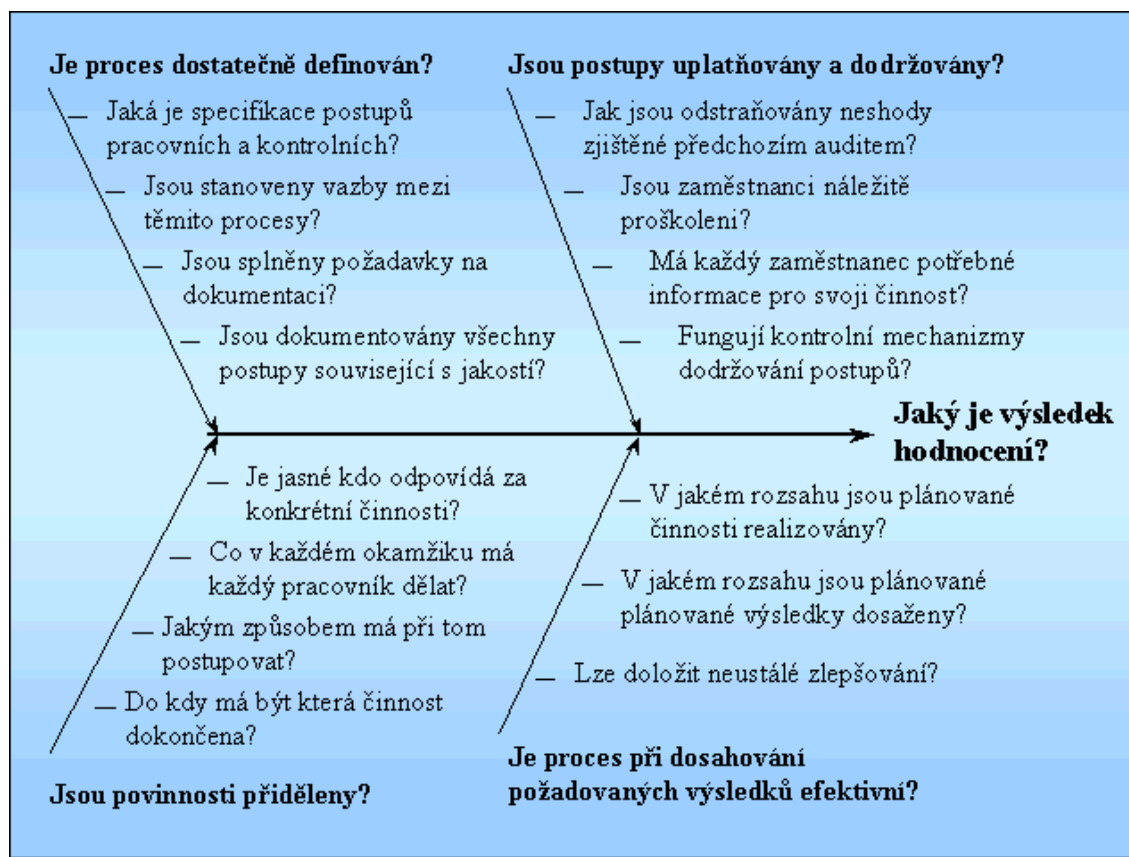
- poskytnout ucelený obraz současného stavu organizace,
- umožnit organizaci rozpoznání slabých míst a oblastí pro možné zlepšování,
- poskytnout informace pro tvorbu harmonogramu zavádění SJ - poskytnutí příležitostí učit se,
- zlepšování organizace.

Výstupem ze sebehodnocení jsou:

- zjištění slabých míst ke každému z hodnocených kritérií,
- rozbor výsledků sebehodnocení,
- návrh na „zlepšení“.

Základní otázky pro hodnocení:

- Je proces identifikován a optimálním způsobem stanoven?
- Jsou povinnosti přiděleny?
- Jsou postupy uplatňovány a dodržovány?
- Je proces při dosahování požadovaných výsledků efektivní? [6], [7]



Obrázek 2 - Ishikawův diagram procesů při zavádění systému řízení jakosti

## 4.2. Benchmarking

Jako jeden z prostředků, jak lze ověřit funkčnost systému jakosti a odezvu v jeho případných změnách a výkonnosti dané organizace s jinými, globálně úspěšnými organizacemi, lze využít benchmarkingu.

Anglické slovo „benchmark“ pochází z oblasti geografie, kde znamená měření oproti referenčnímu bodu. V oblasti zlepšování znamená „benchmark“ dosažení úrovně „nejlepšího ve své kategorii“ (**best-in-class**). Dosažení této úrovně je oním referenčním bodem a normou excelence oproti podobným procesům nebo výkonům, které měříme.

**Benchmarking** je procesem měření, který může výrazně přispět k dosažení konkurenční výhody. Americké centrum pro produktivitu a kvalitu definuje benchmarking jako „proces neustálého srovnávání a měření organizace oproti vůdčím firmám kdekoli na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout



*(a realizovat) aktivitu, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti.*“ Robert C. Camp, který stál u zrodu benchmarkingu, definuje benchmarking jako: „...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. Poté je samozřejmě nutná jejich implementace.

Účinky benchmarkingu:

- benchmarking identifikuje činnosti v organizaci, které potřebují zdokonalit,
- dalším krokem je vyhledání jiné organizace, uskutečňující podobné procesy a činnosti s mimořádně dobrými výsledky a její podrobné prozkoumání, jak to dělá,
- poté může být zahájen proces zdokonalování. [9], [12]

#### **4.2.1. Proč mít certifikovaný systém managementu jakosti?**

Existuje mnoho důvodů, které směřují k zavedení systému jakosti, např.:

- reakce na vnější tlaky trhu (zákazníci, konkurence, podmínky odběratele, současný trend),
- vnitřní důvody (potřeba vyšší vnitřní výkonnosti a efektivnosti, zlepšování existujícího systému řízení a definování odpovědností a pravomocí ve firmě),
- současné výrobky a služby se stávají náročnějšími a složitějšími, požadavky současných zákazníků se zvyšují.

Co bylo mimořádné před několika lety, stává se v současnosti běžným. Kvalita byla v minulosti řadou výrobců a poskytovatelů služeb využívána jako konkurenční výhoda v úsilí o získání zákazníků na svou stranu. V současnosti na tento rys výrobků a služeb pohlížíme jako na samozřejmost. Naopak, kdo není schopen zaručit standardní úroveň kvality, má minimální naději na úspěch.

Kvalita výrobků a služeb se promítá do celkové ekonomiky každé firmy. Na jedné straně přispívá ke zvýšení odbytu a tím i tržeb, na druhé straně nedostatečná jakost vede k reklamacím, které mohou mít za následek i snížení prodejů. Navíc nedostatky při

výrobě vyvolávají vícenáklady na přepracování, likvidaci vadných dílů a podobně. Nelze nevzpomenout i tu skutečnost, že i ze strany státu jsou zpřísnovány důsledky v případě, že výrobek způsobí škodu (ať na majetku či zdraví) a pro řadu produktů jsou stanoveny požadavky, které musí být dodrženy, má-li být vůbec výrobek či služba připuštěna na trh.

#### 4.2.2. Orientace na výsledek

Srovnáváme tři základní parametry rozhodující o úspěšnosti, a tím i konkurenceschopnosti, organizace:

- **kvalita** – celkový souhrn znaků produktu, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Poskytuje hodnotu zákazníkovi, a to bez ohledu na výrobní náklady. Kvalita je jednou ze složek ocenění hodnoty zákazníkem, přičemž další složkou je cena nebo ztráta zdrojů, které musí zákazník oželeť, aby daný výrobek či službu získal,
- **produktivita** – definice hovoří o maximalizaci výstupů při minimalizaci vstupů. Hodnota, kterou zákazník přikládá výrobku či službě není v tomto případě podstatná,
- **čas** – lze brát jako společný znak jak kvality, tak také produktivity. Z hlediska kvality se podnik snaží dodat zákazníkovi výrobek v co možná nejkratším čase, z pohledu produktivity to je jeden ze vstupů, jež se snažíme minimalizovat.

#### 4.2.3. Druhy benchmarkingu:

Z hlediska hodnotících kritérií a předmětu benchmarkingu

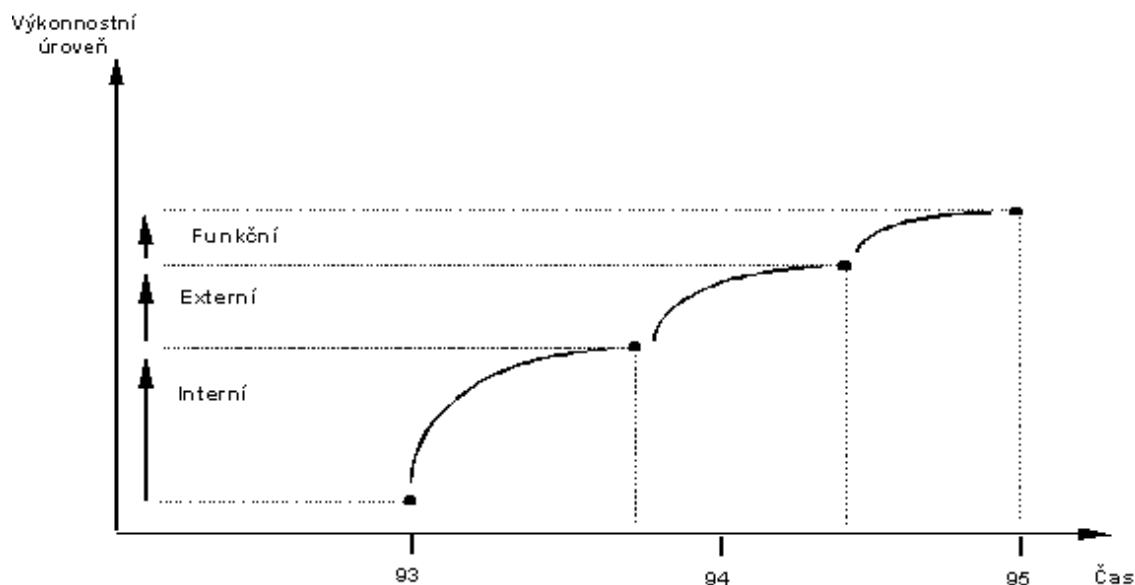
Se **zaměřením na výsledek** lze dělit benchmarking podle uplatňovaného zaměření na:

- **výrobní** – hodnotí převážně parametry související s kvalitou (včetně technických parametrů) a produktivitou (výrobní náklady, cena),
- **procesní** – benchmarking převážně v oblasti času. Zdokonalování vnitřních procesů, které zákazník nevnímá přímo, má pouze vliv na časová kritéria

spokojenosti zákazníků (krátké dodací lhůty, dodávky bez časových výkyvů apod.)

Z hlediska **partnerů** pro **zdokonalování**:

- **interní** – týká se srovnávání v rámci stejné organizace. V rámci holdingu s dceřinými společnostmi, divizemi, atp.
- **externí** – týká se porovnávání podobných operací s vnějším partnerem - s konkurencí, s podobnými organizacemi v jiných zemích, obchodními partnery, atp.
- **funkční** – porovnává funkce a postupy v různých oborech, ideálem jsou špičkové výkony bez ohledu na obor podnikání. Nabízí největší prostor pro odhalení možností ke zlepšování a tedy i nejvyšší efektivnost benchmarkingu. [9]



Obrázek 3 - Vliv benchmarkingu na zvyšování výkonnosti v závislosti na čase

## 5. Konkurenceschopnost společnosti

### 5.1. Definice základních pojmů

U pojmu **konkurenceschopnost** se dostáváme do podobné pozice, jako u stanovení rozdílu mezi slovy **jakost** a **kvalita**. Konkurenceschopnost je jedním ze slov, jež slyšíme takřka denně, a pokud se sami neúčastníme konkurenčního „boje“, můžeme být přinejmenším jeho svědky na téměř každém kroku.

Definice konkurenceschopnosti existuje nepřehledné množství, což bezesporu souvisí také s celou řadou **referenčních úrovní**, vůči nimž ji vztahujeme, případně s časovým intervalem, v němž ji hodnotíme.

Už u samotného **významového výkladu** slova konkurenceschopnost mohou nastat komplikace. Zpravidla totiž **neexistuje** respektovaný **lingvistický** výklad podstatného jména konkurenceschopnost, a to ani v nejznámějších slovnících angličtiny, kde jsou definovány pouze adjektivum **competitive**, sloveso **to compete** a substantivum **competition**. Naopak substantivum **competitiveness** je definováno pouze jako **odvozené** slovo.

Etymologicky má konkurenceschopnost původ patrně v latinském **cumpetere**. Sloveso **petere**, ačkoliv má význam jisté akce, neznamena **nic konfliktního**. Ba naopak, jeho význam je spíše ve smyslu **spolupráce**. Předložka *cum* potom neovlivňuje význam slovesa. Zásadní nesoulad mezi definicemi vychází z toho, zda jde mezi aktéry o **souboj nebo nikoliv**. [10]

Relativně nejjednodušší je vymezení konkurenceschopnosti na mikroekonomické úrovni, tedy **na úrovni podniku**. Ani zde však nemůžeme hovořit o něčem naprosto jasném. Sice lze obecně konkurenceschopnost definovat jako jistou schopnost úspěšně **soutěžit na trzích**, problém však nastane, pokud chceme přesněji vymezit onu úspěšnost. Už na úrovni firmy se totiž potýkáme s dvojakostí, která byla zmíněna výše

v souvislosti s lingvistickou analýzou, a totiž souvisí-li konkurenceschopnost s výsledky nějakého „**souboje**“ s konkurenty, anebo jde-li o termín v absolutním slova smyslu, což by znamenalo, že každá firma, která působí na trhu, je konkurenceschopná, pokud dosahuje **pozitivních** výsledků při produkci **nenulového množství**. [11]

Přestože pravděpodobně neexistuje přesná definice pojmu konkurenceschopnost, pokusím se uvést několik základních pravd, termínů a skutečností, souvisejících s touto oblastí, jež by měli vystačit pro potřeby této práce.

**Konkurence** je projev hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, případně jako soutěž mezi výrobcí zboží nebo poskytovateli služeb. Zdůrazňuje se její pozitivní dopad na technický rozvoj i společenský pokrok. Nepochybně by však bylo možné zvažovat i negativní projevy.

**Konkurenceschopnost** je tvořena konkurenčními výhodami. **Konkurenční výhoda** je jádrem výkonnosti podniku na trzích, na kterých existuje **konkurence - konkurenční výhoda** znamená výhodu před konkurenty - vyrůstá z **hodnoty**, kterou je podnik schopen vytvořit pro **zákazníky**, a která převyšuje **náklady** na její tvoření.

**Konkurenceschopnost organizace** znamená schopnost udržet si nebo zvýšit svůj podíl na trhu.

## 5.2.Faktory ovlivňující konkurenceschopnost společnosti

Nyní se pokusím demonstrativně vyjmenovat několik pojmů souvisejících s pojmem konkurenceschopnosti a mají na něj nezanedbatelný vliv. Některé z definic jsou obecné, jiné jsou více zaměřeny na oblast stavebnictví, v níž se pohybují subjekty zkoumané v praktické části této práce, jelikož tato oblast má některá nezanedbatelná specifika, která mimo jiné ovlivňují také způsob „konkurenčního boje“.

### A. Dobré jméno společnosti

Pro oblast stavebnictví, kterou se zabývá praktická část lze specifikovat tak, že objednatel stavby, která je vždy jedinečným výrobkem, nemá možnost znát kvalitu

nabízeného produktu předem. Nezbývá mu proto, než věřit dodavateli, že jeho „výrobek“ bude co možná nejlepší. Vybudování dobrého jména, založeného na referencích může být proto velkou konkurenční výhodou.

### **B. Cena**

Závisí zejména na nákladech na materiál a na práci na straně jedné a na straně druhé je to zisk společnosti. Ovlivňováním těchto faktorů lze měnit cenu stavebního díla a tím i velikost konkurenční výhody.

### **C. Odborná způsobilost**

Ve stavebnictví se využívá mnoha specifických a technologicky náročných postupů, k jejichž realizaci je třeba vyškoleného personálu. Pokud jej máme, může naše služba, resp. výrobek, splňovat další z atributů kvality, což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti.

### **D. Produktivita práce**

Pro stavebnictví je charakteristický vysoký podíl lidské práce, z toho důvodu je míra produktivity nezanedbatelným činitelem, pokud hovoříme o konkurenceschopnosti, resp. kvalitě. Proto je dnes produktivita chápána jako jeden z rozhodujících faktorů, z hlediska přežití stavební organizace.

### **E. Schopnost získat zakázku**

Je to v současné době snad ta nejdůležitější ze schopností kvalitního managementu v podniku. Bohužel se stává stále větší pravdou skutečnost, že k získání zakázky není třeba kvalitní nabídka, ale kvalitní vztahy mezi investorem a potenciálním dodavatelem. Není výjimkou, že stavební zakázka je zadána organizaci s horší nabídkou, jak po cenové, tak kvalitativní stránce na úkor konkurenta, právě díky vazbám mezi managementem společnosti a investorovými zástupci. To je však neduh naší „polistopadové společnosti“, s nímž se budeme zřejmě ještě několik let, ne-li desetiletí vyrovnávat.

## **F. Kvalita**

Domnívám se, že lze říci, že kvalita je spojovacím článkem všech předchozích faktorů a měla by být nejdůležitějším prvkem, co se týká strategického plánování ve stavební organizaci. S vyšší kvalitou lze uspokojit širší okruh zákazníků, s tím roste počet pozitivních referencí a v neposlední řadě také zisky, jež dovolují zlepšovat užívané technologie, z čehož vyplývá efektivnější využití lidských zdrojů a zvýšení produktivity. [6], [7]

Téměř ve všech vyjmenovaných faktorech ovlivňujících konkurenceschopnost/konkurenci lze postřehnout výskyt slova jakost/kvalita. Následující část práce sestává z praktického příkladu, kde byly zkoumány dva subjekty stavebního trhu s různou úrovní systému řízení jakosti s cílem prokázat právě zmíněnou souvislost mezi jakostí a konkurenceschopností.

## **6. Analýza problému a současné situace**

Tato práce nese ve svém názvu slovo konkurenceschopnost, potažmo konkurence. Jedním z důkazů o tom, že toto téma nelze brát na lehkou váhu, a že je velice aktuální pro zástupce organizací z různých oborů svědčí také obtížnost, s jakou probíhal sběr dat pro analytickou část této práce. Osobně jsem se setkal s několika zástupci různých firem z různých oborů, ale v zásadě se všichni shodli na tom, že mi velice rádi poskytnou informace o svém subjektu, ale za podmínky, že tato data nebudu interpretovat s odkazem na konkrétní zdroj dat. Proto jsem po poradě s několika konzultanty došel k názoru, že vytvořím modelový příklad dvou organizací, kde využiji sebraná data z existujících firem.

### **6.1. Definice výchozího stavu**

Model, který jsem se pokusil navrhnout, vychází z toho, že jsem se rozhodl porovnat dva podnikatelské subjekty, jež podnikají shodně v odvětví stavebnictví, nicméně obě tyto organizace mají jinou specializaci. Tyto dva subjekty jsem se rozhodl porovnat v několika oblastech, jejichž názvy jsou v posledních letech velice často skloňována v různých souvislostech s kvalitou a konkurenceschopností organizací a tato témata také považuji za spojující prvek právě mezi jakostí a konkurenceschopností. U obou modelových příkladů jsem vycházel z již existujících organizací, nicméně jsem zástupcům obou nejvstřícnějších, od nichž jsem čerpal data pro dotazníky, přislíbil naprostou anonymitu, a proto jsou některá fakta, popisující firmy lehce zkreslena, nicméně nemají vliv na fakta, z nichž vychází dotazníkové šetření. S ohledem na ilustraci oborového zaměření modelových subjektů jsem se snažil namodelovat co nejvěrnější představu o zkoumaných reálných subjektech. Specifikace a názvy zkoumaných organizací, jsem pro účely této práce pojmenoval podle zaměření skutečných hráčů na trhu a to: Dveře s.r.o. a Montáže s.r.o.

#### **6.1.1. Dveře s.r.o.**

Pokud jde o první ze zkoumaných subjektů, jedná se o organizaci, která vznikla v roce 1990 a od počátků činnosti se věnovala výrobě eurooken, exteriérových,



interiérových dveří a zimních zahrad, včetně výroby protipožárních dveří a uzávěrů. Od roku 1998 se specializuje na výrobu dýhovaných interiérových a protipožárních dveří a dveří se zvukovou neprůzvučností do 42 dB. V současnosti firma zaměstnává více jak 60 zaměstnanců na výrobní ploše 7.000 m<sup>2</sup>.

Jde o rozvíjející se společnost, která používá moderní technologie a díky kvalitním strojům a odborné zdatnosti svých zaměstnanců dosahuje se svými výrobky a službami parametrů plně srovnatelných s konkurencí na evropském trhu.

Velký důraz je kladen na kvalitu práce od výběru materiálu přes jeho zpracování až po detailní kompletační práce. Společnost má vlastní konstrukční a vývojové oddělení, kde se zpracovávají návrhy a tvary nových typů dveří, přesně podle požadavků zákazníka.

Společnost Dveře s.r.o. spoléhá především na odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců. Klíč k prosperitě spatřuje v trvalém rozvoji firmy. Prosazuje se kvalitou práce, rychlostí, pružností a uplatňováním progresivních technologií. Společnost si klade za cíl být vždy v čele mezi dodavateli dýhovaných interiérových a protipožárních dveří.

#### **6.1.2. Montáže s.r.o.**

Druhý zkoumaný subjekt byl založen na sklonku roku 1998. Důvodem pro vznik byla potřeba současného majitele, jako tehdejší fyzické osoby, doplnit a podpořit rozrůstající se firmu v oboru telekomunikačních montáží a staveb, o pověření ČTÚ.

Společnost Montáže s.r.o. vychází z více než 20-ti leté praxe a zkušeností samotného majitele ve stavebnictví a elektromontážích.

Jádro společnosti tvoří původní zaměstnanci firmy, kteří disponují více než 10-ti letými zkušenostmi ve stavebnictví a elektromontážích a 6-ti letými zkušenostmi s výstavbou převážně telekomunikačních technologií.

## 6.2. Metodika postupu

Jako prostředek pro porovnání zkoumaných společností a nalezení možných spojitostí mezi konkurenceschopností a jakostí jsem si vybral dotazníkový průzkum, který byl připraven na základě benchmarkingových dotazníků používaných Českou společností pro jakost. Česká společnost pro jakost je občanským sdružením, jež navazuje na Kodex benchmarkingu EFQM (European Foundation for Quality Management) a APQC (American Productivity & Quality Center). Sdružuje občany, kteří buď pracují v oblasti jakosti, nebo se o jakost zajímají jako spotřebitelé či zákazníci. V současné době má více než 1800 individuálních členů a 98 členů kolektivních. Založení ČSJ v roce 1990 umožnilo sjednotit a soustředit názory a myšlenky ovlivňující vývoj pohledů na jakost v České republice.

Dotazník má celkem 18 okruhů, z nichž každý sestává minimálně z deseti otázek. Domnívám se, že pokud bych měl zpracovat všechny oblasti postihované tímto dotazníkem, blížila by se tato práce svým rozsahem spíše práci disertační. Proto jsem se pokusil vybrat, podle mého názoru, otázky nejvíce související s pojmem konkurenceschopnosti a na tyto oblasti jsem se dále zaměřil.

Původní okruh otázek, z nichž se vychází při benchmarkingovém porovnání sestává z osmnácti oblastí. Jedná se o tyto:

1. Péče o zákazníka
2. Personální řízení
3. Management procesů
4. Týmové řešení problémů
5. Závazek vedení
6. Klíčové výsledky výkonnosti
7. Environmentální management
8. Leadership a strategické řízení
9. Řízení projektů
10. Vývoj a inovace
11. Management IS/IT

12. Řízení dodavatelských řetězců
13. Marketing a management
14. Finanční řízení
15. Benchmarking
16. Organizační rozvoj
17. Vzdělávání a rozvoj
18. Strategické řízení (metody a nástroje)

Z těchto oblastí jsem se pokusil vybrat pět, u kterých jsem předpokládal největší **vliv** na **konkurenceschopnost** firmy s ohledem na účinek zavedení systému řízení jakosti. Jmenovitě jsou to tyto:

1. Péče o zákazníka
2. Leadership a strategické řízení
3. Vývoj a inovace
4. Marketing a management
5. Finanční řízení

V následující části bych rád uvedl popis a specifika daných oblastí. Struktura výsledků bude obsahovat vždy popis zkoumané oblasti, následně pak dotazy, jež byly zodpovídaný a výsledné odpovědi obou zkoumaných subjektů, zakončené názorným grafem. Odpověď zkoumaného subjektu „Dveře s.r.o.“ je označena písmenem „D“ a společnost „Montáže s.r.o.“ pak písmenem „M“.

S ohledem na rozsah je kompletní znění dotazníků, včetně ostatních možných odpovědí, uvedeno jako **samostatná příloha** k této práci

### **6.3. Péče o zákazníka**

Pokud mluvíme o oblasti vztahů se zákazníky, je třeba si uvědomit, že se jedná o spojovací prvek mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem na straně druhé. Před průmyslovou revolucí pracovali řemeslníci na vesnicích a ve městech, dělníci se učili u svých mistrů a proces vzdělávání byl tedy řízen profesionály, kteří svoje vědomosti předávali dále a udržovali tím kontinuitu celého vzdělávacího procesu.

V řadě oblastí se jednalo o velice dlouhý proces, jelikož se mnohdy jednalo o proces výroby od přípravy materiálu až po finální výrobek.

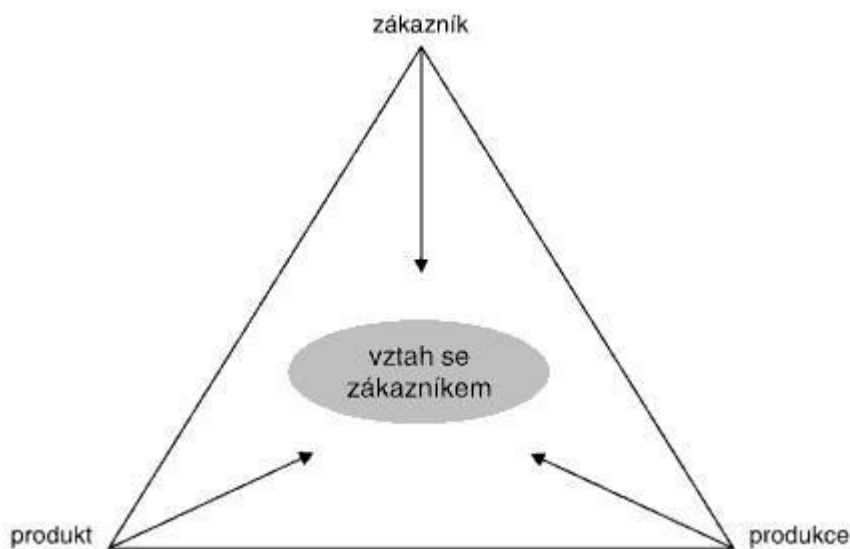
Tito profesionálové ale znali nejen výrobní proces, ale také své zákazníky. Často je znali osobně, proto věděli, jak zákazníci výrobky používají a které potřeby uspokojují. Tyto informace si pečlivě uchovávali a chránili, tzn., že už oni se zabývali vztahem k zákazníkovi.

V dnešní době je oboru péče o zákazníka věnována neoddiskutovatelná pozornost a celý proces dospěl do pozice, kdy se společnosti snaží svoje vztahy se zákazníky řídit.

**Vztah** se zákazníkem je v podstatě pojítkem mezi třemi hlavními prvky trhu, kterými jsou:

- výrobce,
- výrobek,
- zákazník.

Proces, který se těmito prvky zabývá, se pak nazývá řízení vztahu se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management). [13]



Obrázek 4 – Customer Relationship Management

### **6.3.1. Výsledek - PÉČE O ZÁKAZNÍKA**

Cílem první série otázek je zjistit, jaké mají vaše organizace přístupy k zákazníkům a nakolik jsou připraveny řešit jejich problémy. Zjistit svou dosažitelnost pro zákazníky a úroveň poskytované péče, včetně schopností a způsobilosti spolupracovníků. Jsou zkoumané subjekty skutečně organizacemi, které soustavně zdokonalují své postupy a budou jednou podniky řízenými zákazníkem?

**Jste spokojeni s počtem zaměstnanců pracujících v oddělení (na funkci) služby zákazníkům?**

D: „Je stanovena odpovědná osoba.“

M: „Existuje kompetentní oddělení.“

**Vyjadřují zákazníci spokojenost s fungováním oddělení (funkcí) služby zákazníkům?**

D: „Zákazníci podávají náměty, ale též stížnosti.“

M: „Služby nejsou dostatečné, máme zjevné rezervy.“

**Reagujete na podněty zákazníků včas?**

D: „Z objektivních důvodů nemůžeme vyhovět zákazníkům.“

M: „K zákazníkům máme diferencovaný přístup, který je dán možnostmi výroby a dodávání.“

**Jste spokojeni s úplností a přesností dodávek produktů a/nebo včasností poskytovaných služeb?**

D: „V dodávkách produktů nechybí, ani průvodní dokumentace či náhradní díly. V poskytovaných službách nemáme rezervy. Necítíme tlak konkurence.“

M: „V přesnosti dodávek či úrovni služeb převyšujeme konkurenci. Naše firma je trvale považována za dodavatele produktů nejvyšší jakosti.“

**Dáváte záruky očekávané zákazníkem?**

D: „Na výrobky poskytujeme záruky na trhu obvyklé.“

M: „Na výrobky poskytujeme záruky na trhu obvyklé.“

**Znáte míru věrnosti svých zákazníků?**

D: „Opakovaně provádíme reaktivní měření. Převážně máme stálé klienty, obměňuje se cca jedna třetina.“

M: „Máme potenciální a kupující zákazníky, zavádíme formální systém pro sledování spokojenosti.“

**Měříte, monitorujete a analyzujete požadavky zákazníka?**

D: „Zákazníci řídí rozvoj organizace. Vysoké hodnocení zákazníků přináší nové obchodní příležitosti.

M: „Zahájili jsme měření, neboť to vyžaduje norma.

**Jsou problémy zákazníků řešeny v celé organizaci?**

D: „Každý zaměstnanec má povědomí o potřebách zákazníků.“

M: „Problémy řeší pouze vrcholový management.“

**Jsou spolupracovníci komunikující se zákazníky vhodně vybaveni?**

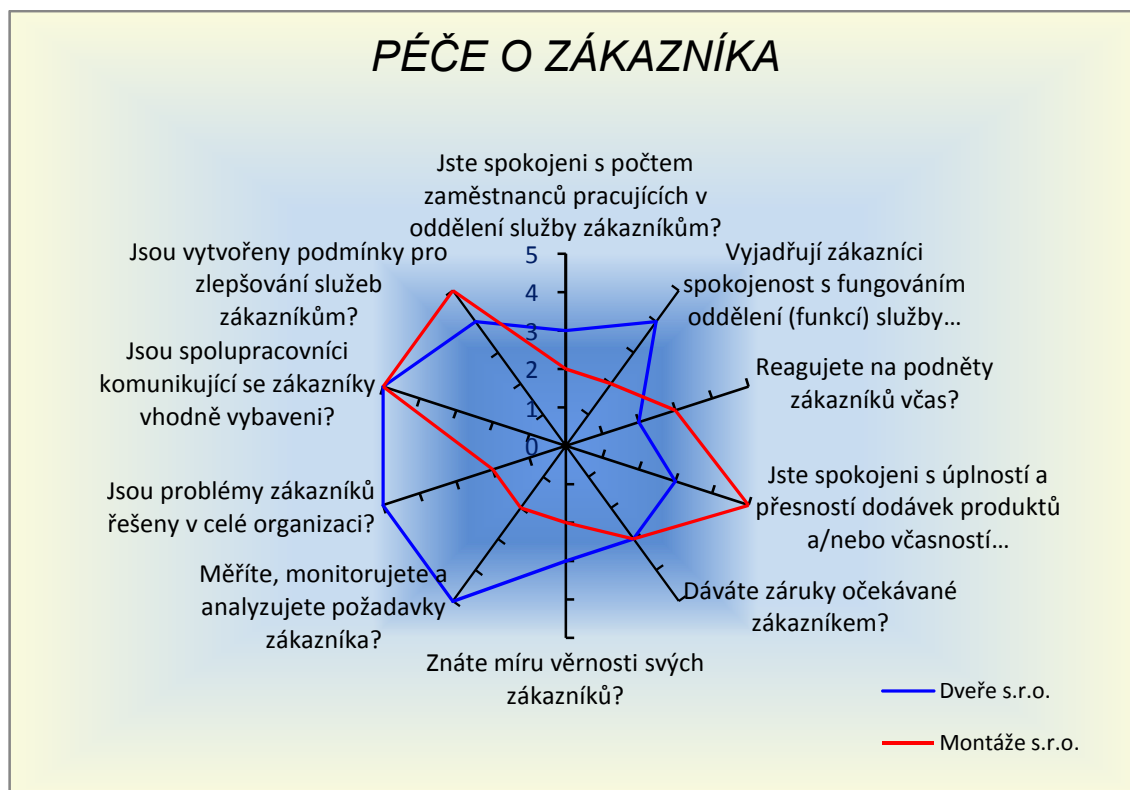
D: „Podmínky umožňují pracovat pro zákazníka.“

M: „Podmínky umožňují pracovat pro zákazníka.“

**Jsou vytvořeny podmínky pro zlepšování služeb zákazníkům?**

D: „Soustavně se věnujeme zlepšování služeb.“

M: „Úroveň služeb neustále inovujeme, v oboru patříme k nejlepším.“



Graf 1 - Výsledek dotazníku Péče o zákazníka

### 6.3.2. Vyhodnocení – PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Na grafickém znázornění je patrné, že celkově vychází lépe firma Dveře s.r.o., nicméně má stále co vylepšovat. Zejména pak by bylo dobré zvýšit počet zaměstnanců pracujících na oddělení služeb zákazníkům, čímž by se měla zkrátit také doba reakce na podněty zákazníků.

Pokud jde o druhý zkoumaný subjekt, Montáže s.r.o., jsou patrné veliké rezervy a bylo by vhodné přepracovat celý systém řízení vztahů se zákazníky.

## **6.4. Leadership a strategické řízení**

### **6.4.1. Leadership**

Anglické výrazy „leadership“ a „leader“ se prosazují v češtině, bohužel však v různě psaných podobách, z nichž některé vypadají přinejmenším podivně. Výraz „leadership“ znamená „schopnost vést lidi“, tedy schopnost, která umožňuje nějaké osobě efektivně vést, řídit jiné lidi, ale používá se také ve smyslu „vedení organizace“, tedy označení pro skupinu lidí, kteří řídí a spravují organizace. Je to obdobné jako u výrazu „management“. Leadership nemusí mít nutně vztah k zastávání vyšší funkce. Osoba, která zastává post ve vrcholovém vedení organizace, nemusí být v postavení lídra. Ba naopak, lídři mohou existovat na téměř všech úrovních řízení organizace. Další nutnou podmínkou ke správnému fungování organizace je, že lídři by měli mít své následovníky, kteří budou budovat a rozvíjet již rozběhnuté mechanismy. [15]

Ve zkratce lze tedy definovat leadership jako „styl vedení a motivace jednotlivých podřízených, týmů a celých organizací“ nebo jako „vzdělávací program pro pracovníky na různých úrovních řízení týkající se především rozvoje manažerských a komunikačních dovedností a budování týmů“.

### **6.4.2. Strategické řízení**

Předmětem strategického managementu jsou především rozvojové a inovační procesy v organizacích. Předpokladem pro úspěšné strategické řízení je kreativní strategické myšlení manažerů, které se vyznačuje zejména tvůrčím přístupem k řešení všech problémů, schopností analytické práce i následné syntézy, uměním předvídat změny a objevovat příležitosti, ochotou přijímat přiměřená rizika a schopností týmové práce.

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.



Tento proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení. [16]

Cílem strategické analýzy je odhadnout, kam směřuje vývoj vnějšího prostředí, v němž se organizace pohybuje, a jaké postavení a možnosti vývoje v něm má daná organizace. Strategické řízení v tržních podmínkách je velice obtížným procesem, ale rovněž velmi důležitým pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen krátkodobě, ale i dlouhodobě, se musí řídit dle strategických koncepcí.

#### **6.4.3. Výsledek LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

Tato série otázek zkoumá úroveň vůdčí role oficiálních a neoficiálních vůdců ve společnostech a úroveň strategického řízení.

**Existuje vůdčí skupina lidí, která se bez ohledu na své formální funkční zařazení viditelně osobně podílí na vytváření etiky hodnot a kultury organizace?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Ano, uměli bychom uvést několik příkladů takové osobní angažovanosti. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Podporují oficiální vůdčí osobnosti osobní angažovaností kooperaci, kreativitu, zlepšování a vzájemné učení uvnitř firmy a stanovují priority?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.“

**Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se systém pro řízení procesů uskutečňoval a rozvíjel?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali v rozvoji procesů a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se uskutečňoval a rozvíjel proces pro měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků?**

D: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Je jasně stanoven systém sběru a zpracování informací o trhu, potřebách zákazníků a aktivitách konkurence?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.“

**Je jasně stanoven systém sběru a zpracování informací o interních záležitostech, které mají vliv na strategii (výsledky ukazatelů a jejich benchmarking,...)?**

D: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Používá se systematických nástrojů (řízení rizik, SWOT,...) pro tvorbu strategie? Vytváří se rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy a mezi zájmy zainteresovaných stran?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat.“

**Existuje jasná vazba mezi strategií a managementem procesů (realizačních i podpůrných)?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili implementace strategií, relevantních k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových vazeb. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Jsou politiky a strategie systematicky sdělovány a zaváděny do všech úrovní organizace, včetně stanovení priorit a schvalování a zveřejňování plánů, úkolů a cílů?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili implementace strategií, relevantních k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových aktivit. Problémy se řeší, když nastanou.“

**Provádí se hodnocení povědomí politiky a strategie u pracovníků?**

D: „Ano, bylo provedeno několikrát. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, bylo provedeno jednou. Problémy se řeší, když nastanou.“



Graf 2 - Výsledek dotazníku Leadership a strategické řízení

#### 6.4.4. Vyhodnocení LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Pokud jde o oblast vedení a strategického řízení, je dobře vidět, že organizace, v níž je SŘJ udržován a rozvíjen, dosahuje opět znatelně lepších výsledků a pokud bude systém dále rozvíjet, dosáhne patřičných výsledků.

Naproti tomu organizace, v níž není SŘJ udržován dosahuje výsledků znatelně poměrně špatných. Zde bych doporučil důkladně analyzovat stav a velice rychle přepracovat systém vedení a strategického řízení, než nastane naprosté bezvládní. Pokud vezmu v potaz reálnou organizaci, ze které jsem vycházel, tak tento stav přesně vystihuje aktuální situaci.

## **6.5. Vývoj a inovace**

### **6.5.1. Vývoj**

**Vývoj** je označení pro soustavný proces, během kterého dochází ke změně aktuálního stavu do stavu nového. Cílem vývoje je na základě zkušenosti, plánu, či náhodné chyby vyvíjet stále lepší verze.

Vývoj může být přirozený nebo umělý. Pod přirozený vývoj spadá veškerý vývoj, který není přímo řízen zásahem bytosti zvenčí a je nezávislý na její vůli. Mezi umělé změny patří takové, které jsou přímo ovlivňovány bytostí za účelem zlepšení stávající věci zájmu. Jako příklad umělého vývoje lze uvést třeba vývoj takového výrobku, jako jsou například dveře u modelového podniku DVEŘE s.r.o., kde na základě objevených chyb a nových nápadů dochází k opravám a zlepšováním starších typů dveří.

### **6.5.2. Inovace**

Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

Úspěšná inovace vyžaduje:

- nadefinování cílů
- naplánování aktivit vedoucích ke splnění daných cílů
- spolupráce (teamwork)
- sledování (monitorování) výsledků
- komunikace
- správné načasování (time management)

### **6.5.3. Výsledek VÝVOJ A INOVACE**

Tento dotazník zkoumá úroveň řízení vývoje v organizaci a zjišťuje, jaká je míra inovací výrobků a služeb a jak je vývoj zaměřen na požadavky zákazníků.

### **Jaká je míra inovací výrobků a služeb?**

D: „Zadávání nových vývojových úkolů je založeno na okamžitých potřebách (objednávkách) zákazníků.“

M: „Zadávání nových vývojových úkolů je založeno na okamžitých potřebách (objednávkách) zákazníků.“

### **Je vývoj založen na průzkumu trhu a marketingu?**

D: „Průzkum trhu nebo přání zákazníků se provádí nepravidelně nebo jednorázově při příležitosti účasti na výstavách nebo veletrzích. Názory zákazníků nejsou systematicky dokumentovány.“

M: „Marketing, zjišťující pravděpodobná budoucí přání zákazníků se neprovádí.“

### **Má organizace dostatek vývojových pracovníků a dokáže využít jejich potenciál?**

D: „Organizace má vlastní útvar vývoje, tento útvar je personálně i materiálně vybaven tak, že dokáže zvládnout převážnou většinu požadavků na vývoj. Pracovníci zpravidla pracují na jednotlivých vývojových úkolech.“

M: „Podle plánu vývoje jsou vývojoví pracovníci operativně přesouváni podle potřeb na jednotlivé vývojové projekty. Je ponechán i prostor pro jejich další vzdělávání.“

### **Jak dlouhý je vývojový cyklus?**

D: „Dochází k častým změnám harmonogramů řešení vývojových úkolů, tyto změny není nutné podrobně zaznamenávat.“

M: „Dochází k častým změnám harmonogramů řešení vývojových úkolů, tyto změny není nutné podrobně zaznamenávat.“

### **Jaká je spolupráce s externími organizacemi při řešení vývojových úkolů?**

D: „Podle potřeby je při řešení vývojových prací využíváno externích služeb, externí organizace jsou systematicky vybírány.“

M: „Existuje dlouhodobá spolupráce s externími dodavateli při řešení vývojových úkolů. Podíl a efektivita této spolupráce je alespoň jednou ročně hodnocena.“

**Provádí se rozdělení vývoje do etap?**

D: „Jen některé nejvýznamnější vývojové projekty jsou rozděleny do etap.“

M: „Většina vývojových úkolů je rozdělena do samostatných částí (etap), které jsou dokumentovaně přezkoumávány před započítáním další etapy.“

**Je zajištěna ochrana duševního vlastnictví?**

D: „Ochrana duševního vlastnictví je zajištěna, ochrana je ponechána zpravidla na iniciativě jednotlivých pracovníků.“

M: „Organizace systematicky zajišťuje ochranu duševního vlastnictví, je pravidelně hodnocen počet patentů, ochranných známek, původních řešení apod.“

**Porovnání úrovně vlastních produktů s konkurencí.**

D: „Porovnávání vlastních výrobků a služeb s konkurencí se provádí systematicky, výsledky tohoto porovnání ukazují, že vlastní výrobky jsou zpravidla lepší než zahraniční.“

M: „Porovnání úrovně vlastních výrobků nebo služeb s konkurenčními se provádí nepravidelně nebo není řádně dokumentováno.“

**Jak je prováděno přezkoumání, ověření a validace vývoje?**

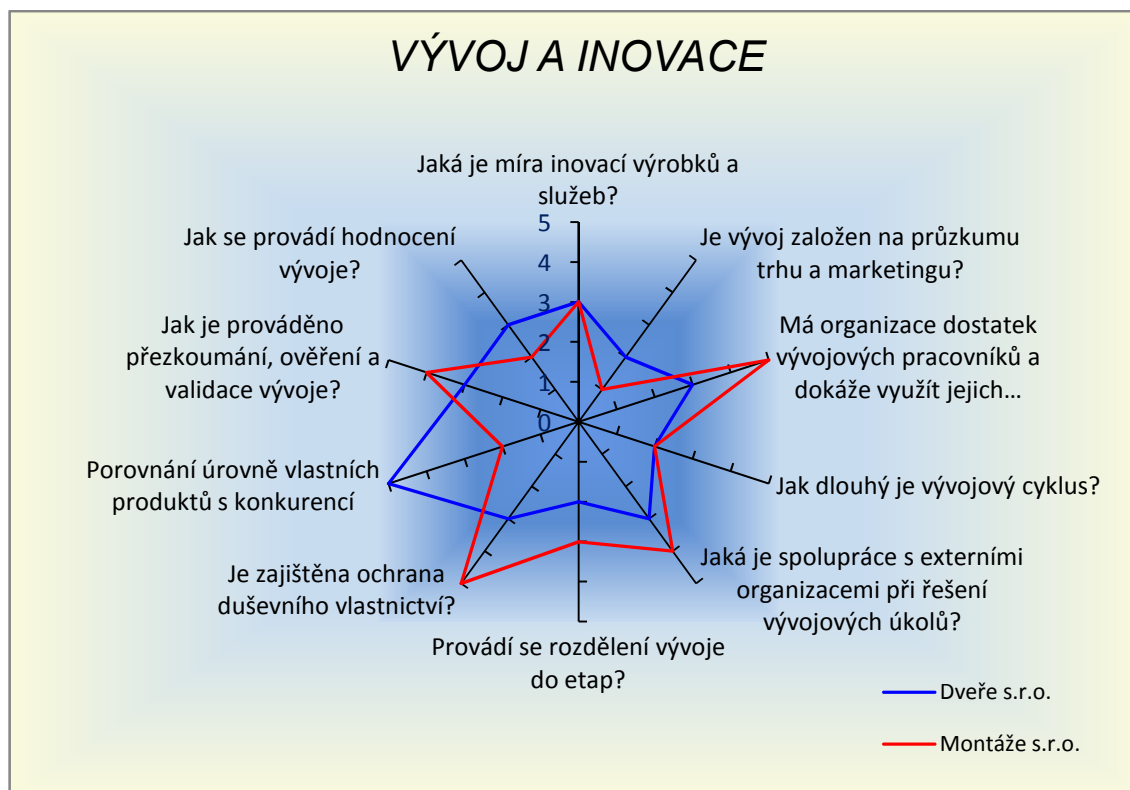
D: „Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí se zpravidla provádí, záznamy jsou vedeny jen u důležitých vývojových úkolů.“

M: „Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí zpravidla provádí, jsou vedena záznamy u naprosté většiny úkolů.“

**Jak se provádí hodnocení vývoje?**

D: „Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí pravidelně, nejsou však vedeny systematické záznamy. Proces vývoje se občas upravuje.“

M: „Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí nepravidelně, podle potřeby. Optimalizace procesu vývoje se neprovádí.“



Graf 3 - Výsledek dotazníku Vývoj a inovace

#### 6.5.4. Vyhodnocení VÝVOJ A INOVACE

Vzhledem k tomu, že oba zkoumané subjekty podnikají v odvětví stavebnictví, jedná se v oblasti sledování „**Vývoj a inovace**“ o poněkud odlišný stav, který je v tomto odvětví poměrně specifický. Pokud tedy v některých dotazovaných oblastech nedosahují organizace relativně vyšších hodnot, nemusí to být nutně známkou nekvality. Nicméně můžeme tuto skutečnost brát, jako tzv. „zdvžený prst“ a námět k zamyšlení pro management organizace s tím, že i ve stavebnictví by bylo zajisté možné převzít některé zkušenosti a poznatky ze sériové výroby.

U obou posuzovaných organizací fungují oddělení zabývající se vývojem a inovacemi, nicméně bez propracované zpětné vazby. Doporučení zní: Propracovat lépe systém zpětné vazby a podpořit jej např. průzkumem trhu.



## 6.6. Marketing a management

### 6.6.1. Marketing

**Marketing** je jednou z koncepcí obchodní politiky podniku. Úkolem marketingu je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu.

Základními nástroji marketingu jsou:

- tvorba poptávky
- průzkum trhu
- plánování výrobního programu
- propagace výrobků a služeb

Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada **4P**. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*.

#### **Product/Service** - Produkt a služby

Zaměřuje se na kvalitu nabízeného produktu nebo služby. Průzkumem trhu se zjišťuje, jaké produkty a služby očekává potenciální zákazník a podle toho se pružně přizpůsobuje plán výrobního programu.

#### **Price** - Cena

Úkolem není primárně dodávat na trh špičkové výrobky, ale takové výrobky, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny. Je potřeba správně identifikovat potenciální zákazníky a cenu nastavit podle jejich očekávání.

#### **Promotion** - Prezentace výrobku nebo služby

Prezentace výrobku nebo služby musí být správně zacílena na potenciální zákazníky. Podle cílové skupiny se musí zvolit správná forma marketingového komunikačního mixu, který obsahuje: podporu prodeje, reklamu, public relations a osobní prodej

### **Place - Distribuce**

Každý produkt se dobře prodává pouze na správném místě, při správné příležitosti, nebo ve správný čas (např. zimní bundy v zimě). Proto je velmi důležité kde a jak se produkt prodává.

### **6.6.2. Management**

**Management** (anglicky *to manage* – řídit, původem z francouzského, *ménagement*, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus - ruka, a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní) je umění řízení, působení na určitou soustavu (například společnost) a ovládání její činnosti. Tento název může také označovat skupinu vedoucích pracovníků.

Management lze rozdělit do **tří úrovní**:

**Nejnižší stupeň** – management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlíží na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.

**Střední stupeň** – do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví (například z personalistiky, či zásobování).

**Nejvyšší stupeň** – management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby. [16]

### **6.6.3. Výsledek MARKETING A MANAGEMENT**

Cílem tohoto dotazníku je zjistit úroveň řízení dodavatelských řetězců v organizaci.

**Jsou v řízení organizace používány uznávané manažerské metody a nástroje (brainstorming, SWOT,...)?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři na všech úrovních osobně angažovali a používali nástroje. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby.“

**Jsou jasně definována a zavedena opatření pro průzkum trhu a porozumění pravděpodobným budoucím potřebám stávajících a potenciálních zákazníků?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání opatření průzkumu trhu je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby.“

**Jsou vytvořeny a implementovány způsoby sdělování a nabízení výrobků a služeb v souladu s návrhy a vývojem?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, katalogy jsou pravidelně prověřovány. Úroveň propagačních materiálů a multimediálních prezentací je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti manažerů marketingu a obchodu.“

**Je každodenní kontakt se zákazníky k zjišťování jejich požadavků zaznamenáván a vyhodnocován?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy hodnocení kontaktů se zákazníky jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby.“

**Je vytvořen a zaveden postup využívání zpětné vazby z denního kontaktu, včetně registrace a řešení stížností?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby.“

**Je vytvořen a zaveden postup využívání prodeje, servisu a jiných kontaktů ke zjišťování úrovně spokojenosti zákazníka s výrobky, službami a ostatními prodejními a servisními procesy?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz styku se zákazníky zákazníků jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby“

**Je vytvořen a zaveden postup využívání pravidelných průzkumů a jiných forem shromažďování strukturovaných údajů a údajů shromážděných během denních kontaktů se zákazníkem za účelem vymezování a stálého zvyšování úrovně spokojenosti vztahů se zákazníkem?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení pravidelně podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti manažerů marketingu a obchodu.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti celkového dojmu o organizaci, jako je počet ocenění od zákazníků, počet nominací na ceny a pozornost věnovaná organizaci médií?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“

M: „Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti loajality zákazníků - trvání vzájemných vztahů, efektivní doporučení novým zákazníkům, četnost a hodnota objednávek, doba trvání vztahů, počet stížností a pochval, nových nebo ztracených obchodů?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává.“

M: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti podílu externích vad, poruch, logistických ukazatelů, doby uvedení na trh a inovací návrhu?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“

M: „Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad.“



Graf 4 - Výsledek dotazníku Marketing a management

#### 6.6.4. Vyhodnocení MARKETING A MANAGEMENT

Z výsledku dotazníku vyplývá, že společnost zabývající se výrobou a dodávkami dveří má systém marketingu a managementu dobře nastaven a při jeho udržování a rozvíjení pravděpodobně dosáhne velice dobrých výsledků podobně jako u oblasti vedení a strategického řízení.

Společnost zabývající se dodávkami technologií a jejich následným servisem dosahuje v této oblasti dotazování poměrně špatných výsledků, ale vzhledem k poměrně nízké konkurenci vedení tuto slabinu zatím nevnímá. Nicméně pokud by došlo k zesílení konkurenčního boje, bylo by velice problematické dostatečně pružně

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

zareagovat na vzniklou situaci. Zde bych doporučil začít se touto oblastí intenzivně zabývat, aby bylo možno předejít případným problémům.

## 6.7. Finanční řízení

Finanční řízení je ekonomická činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku (dividendová politika) s cílem maximalizace tržní hodnoty firmy.

**Hlavním cílem** je maximalizace tržní hodnoty firmy.

Rozhodujícími **díličními cíli** podniku v oblasti finančního řízení jsou:

- trvalý dostatečně vysoký zisk a rentabilita vlastního kapitálu,
- trvalá platební schopnost podniku a perspektiva dlouhodobé likvidity.

Principy finančního řízení

1. Princip **peněžních toků** - pro finanční řízení je rozhodující konkrétní tok peněžních prostředků - jejich příjmy a výdaje, nikoliv účetně vykazované výnosy a náklady.
2. Princip **čisté současné hodnoty** - čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými příjmy z určité činnosti a diskontovanými výdaji na tuto činnost.
3. Princip **respektování faktoru času** – pravidlo - koruna získaná dnes má větší hodnotu, než koruna získaná zítra. Nutnost aktualizace peněžních toků pomocí metod složeného úrokování.
4. Princip **zohledňování rizika** – pravidlo - koruna získaná s rizikem má menší hodnotu, než koruna bezriziková. Stupeň rizika se obvykle zohledňuje úpravou diskontní sazby. Ochrana vůči rizikům.
5. Princip **optimalizace kapitálové struktury** - minimalizace průměrných nákladů. Měla by platit zásada, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými zdroji.
6. Princip **zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů** - teorie efektivnosti kap. trhů, rozvíjená v USA. Obecně jsou definovány tři stupně efektivnosti - slabá, střední, silná.

7. Princip **plánování a analýzy finančních údajů** - soustavná analýza a plánování finančních veličin podniku je integrální součástí moderního finančního řízení. [18]

#### **6.7.1. Výsledek FINANČNÍ ŘÍZENÍ**

Tento dotazník zkoumá úroveň finančního managementu a finančních výsledků v organizaci.

**Jsou v řízení organizace používány uznávané metody a nástroje využívání finančních zdrojů pro podporu politiky a strategie?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři na všech úrovních osobně angažovali a používali nástrojů. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby.“

**Jsou jasně definována a zavedena opatření pro rozvíjení a zavádění finanční strategie a procesů?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.“

**Jsou vytvořeny a implementovány metody vyhodnocování investic do hmotného a nehmotného majetku?**

D: „Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, investice jsou pravidelně vyhodnocovány. Efektivnost a návratnost investic je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.“

M: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních, investice jsou vyhodnocovány. Občas se projednává ve vedení.“



**Je k zajištění účinné a efektivní struktury zdrojů využíváno finančních mechanismů a ukazatelů?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových mechanismech. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby.“

**Je vytvořen a zaveden postup řízení rizik finančních zdrojů?**

D: „Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.“

M: „Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti ceny akcií, dividend (u s.r.o. podíly na čistém obchodním jmění a rozdělovaný zisk, u neziskových organizací nepřekročení, případně úspory v celkovém rozpočtu)?**

D: „Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných.“

M: „Málo výsledků, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti hrubých marží a čistého zisku (u neziskových organizací hledání nových oblastí fin. zdrojů)?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává.“

M: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti objemů prodeje?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává.“

M: „Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti položek rozvahy, položek cash-flow, odpisů, nákladů na údržbu, dodržování rozpočtů?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává.“

M: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“

**Jaké jsou výsledky v oblasti návratnosti kapitálu, návratnosti čistých aktiv a bankovního hodnocení úvěruschopnosti?**

D: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává.“

M: „Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků.“



Graf 5 - Výsledek dotazníku Finanční řízení

### 6.7.2. Vyhodnocení FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Na grafickém znázornění této zkoumané oblasti lze postřehnout jistou rovnoměrnost v nastavení systému řízení u obou sledovaných subjektů. U prvního z nich, Dveře s.r.o., lze opět doporučit setrvání v nastoleném kurzu a dále tento nastavený systém rozvíjet.

Druhý zkoumaný subjekt také vykazuje poměrně stabilní výsledky, nicméně na poněkud nižší úrovni. Zde bych doporučil lépe propracovat již zavedený systém finančního řízení a zdokonalit používanou metodiku.

## 7. Doporučení a závěry

V dnešním tvrdém konkurenčním prostředí je velice těžké vytvořit a zejména udržovat kvalitní systém řízení jakosti. Obzvláště v odvětví, jakým je stavebnictví, kde je v současné době poměrně specifická situace s ohledem na zvyšující se poptávku vlivem podpory celé řady stavebních akcí prostředky z Evropské unie. Je tedy nasnadě, že můžeme spatřit mnoho malých podnikatelských subjektů, jež nemají a zejména nemají potřebu mít zaveden, natož vhodně spravován a udržován, systém řízení jakosti a v tomto ohledu jsou často zaštiťovány velkými organizacemi, pro něž působí jako subdodavatelé. V tomto ohledu pak snadno dochází ke zkreslení celého pohledu na oblast implementace systémů řízení jakosti a je třeba zohlednit jistá **rizika**.

Není totiž zcela výjimečná situace, že na stavbě je vyvěšena informace o tom, že daná organizace má zaveden systém řízení jakosti, přičemž zůstává otázkou, zda tento systém opravdu funguje a zejména, zda jsou lidé na této konkrétní stavbě seznámeni fungováním tohoto systému a řádně proškoleni ve všech oblastech spojených se zavedeným SŘJ. Zde se totiž dostáváme do kolize dvou „nezávisle žijících organismů“, jejichž „životy“ by se měli v daném okamžiku prolínat a mělo by docházet k určité symbióze. Svým způsobem se zde dostáváme k jádru samotného názvu této diplomové práce. Mám totiž na mysli princip fungování politiky jakosti obecně na straně jedné, oproti jejímu praktickému uplatňování při současném konkurenčním boji a tlaku trhu na straně druhé.

Z příkladu praktické části je patrné, že organizace, ve které je systém řízení jakosti zaveden, spravován a udržován, má lepší výsledky, pokud jde o benchmarking a teoreticky je její konkurenceschopnost na vyšší úrovni. Nicméně specializace oblastí podnikání, ve které organizace působí, s sebou nese vysokou úroveň konkurence.

Na druhé straně stojí firma, jež je specializována na poměrně specifickou oblast ve svém oboru, náročnou na kvalitní technologie. Zde dochází k situaci, že přestože nemá organizace systém řízení jakosti kvalitně spravován a rozvíjen, není trhem

dostatečně tlačena, aby k tomuto rozvoji docházelo. Pokud jde o tento konkrétní případ, lze naštěstí podotknout, že po několika změnách v managementu organizace došlo k prozření a je zde vůle k revitalizaci zavedeného, avšak neudržovaného, systému řízení jakosti, což by mělo bezesporu vést k celkovému oživení organizace, s následným předpokládaným zvýšením zisků, zejména s ohledem na úsporná opatření ze SŘJ vyplývajících.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 284 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [2] BARTES, František. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno : PC-DIR s.r.o. , 1994. 87 s. ISBN 80-214-0571-6.
- [3] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 355 s. ISBN 8024715015.
- [4] *Průběh certifikace* [online]. 2006 [cit. 2006-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikinfo.eu/podnikinfo/jakost/jakcertifikace.aspx?sekce=5&menu=373>>.
- [5] FREHR, Hans-Ulrich. *Total quality management*. Ing. Zdeněk Petruželka. 1. vyd. Brno : UNIS, 1995. 262 s. ISBN 3-446-17135-5.
- [6] JANOK, Jakub. Vývoj přístupu k jakosti ve stavební organizaci. In *Baťova doktorandská konference*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2005. s. 153. ISBN 80-7318-257-2.
- [7] JANOK, Jakub. Řídicí systémy a jejich vývoj. In *Mendelnet 2005*. Brno : KONVOJ, spol. s r. o., 2005. s. 6. ISBN 80-7302-107-2.
- [8] *Přehled certifikace systémů řízení* [online]. 2005 [cit. 2007-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-řízení/1001143/36554/>>.
- [9] *Benchmarking* [online]. 2002 [cit. 2006-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/>>.
- [10] BENEŠ, Michal. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. In *Working paper*. Brno [s.n.], 2006. s. 39. ISSN 1801-4496.
- [11] ZICH, Robert. *Rozvoj managementu jako faktoru budujícího konkurenceschopnost firmy*. [s.l.], 2002. 32 s. Teze disertační práce.
- [12] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 200 s. ISBN 8024717824.
- [13] VLACH, Robert. *Péče o zákazníky* [online]. 2007 [cit. 2007-12-20]. Dostupný z WWW: <<http://navolnenoze.cz/zpravy/pece-o-zakazniky/>>.
- [14] *Co přináší revize ISO 9001:2008?* [online]. 2007 [cit. 2008-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.aecsro.cz/informace/info10.pdf>>.

[15] OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha Grada Publishing, a.s. 2006. 229 s. ISBN 8024717263.

[16] VYKYPĚL, O. Strategické řízení podniku I. 1.vyd. Nakladatelství Vysokého učení technického v Brně. 1992.. 82 s. ISBN 80-214-0394-2.

[17] VEBER, Jaromír. *Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

[18] VALACH, Josef, et al. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha : EKOPRESS, s.r.o., 1999. 330 s. ISBN 80-56119-21-1.

[19] DUDEK, Martin. *Od kontroly jakosti k ISO 9000* [online]. 2000 [cit. 2006-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>>.

## *SEZNAM PŘÍLOH*

PŘÍLOHA 1 – DOTAZNÍK – PÉČE O ZÁKAZNÍKA

PŘÍLOHA 2 – DOTAZNÍK – LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

PŘÍLOHA 3 – VÝVOJ A INOVACE

PŘÍLOHA 4 – MARKETING A MANAGEMENT

PŘÍLOHA 5 – FINANČNÍ ŘÍZENÍ



PŘÍLOHA 1  
DOTAZNÍK – PÉČE O ZÁKAZNÍKA

	Dveře s.r.o.	Montáže s.r.o.
<b>Jste spokojeni s počtem zaměstnanců pracujících v oddělení služby zákazníkům?</b>	3	2
Postačuje kumulovaná funkce		
Je stanovena odpovědná osoba		2
Existuje kompetentní oddělení	3	
Služby zákazníkům jsou vhodně integrovány do řízení firmy		
<b>Vyjadřují zákazníci spokojenost s fungováním oddělení (funkcí) služby zákazníkům?</b>	4	2
Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti		
Služby nejsou dostatečné, máme zjevné rezervy		2
Zákazníci reklamují úroveň služeb		
Zákazníci podávají náměty, ale též stížnosti	4	
Máme pouze pozitivní reakce		
<b>Reagujete na podněty zákazníků včas?</b>	2	3
Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti		
Z objektivních důvodů nemůžeme vyhovět zákazníkům	2	
K zákazníkům máme diferencovaný přístup, který je dán možnostmi výroby a dodávání		3
Pravidelně diskutujeme o potřebách a očekáváních všech zákazníků		
Máme pouze pozitivní reakce zákazníků, systematicky pracujeme s jejich náměty		
<b>Jste spokojeni s úplností a přesností dodávek produktů a/nebo včasností poskytovaných služeb?</b>	3	5
Nesledujeme a nevyhodnocujeme spokojenost dodávkami a úroveň poskytovaných služeb		
Produkty jsou poskytovány bez závad, reklamace jsou pouze příležitostně		
V dodávkách produktů nechybí, ani průvodní dokumentace či náhradní díly. V poskytovaných službách nemáme rezervy. Necítíme tlak konkurence	3	
Zákazník nám věří, málokdy jej zklameme. Máme dobré reakce, výsledky jsou z hlediska marketingu pozitivní		
V přesnosti dodávek či úrovni služeb převyšujeme konkurenci. Naše firma je trvale považována za dodavatele produktů nejvyšší jakosti		5
<b>Dáváte záruky očekávané zákazníkem?</b>	3	3

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti		
Plníme zákonné požadavky		
Na výrobky poskytujeme záruky na trhu obvyklé	3	3
Garantujeme vlastní záruční a pozáruční servis		
Zákazník určuje své požadavky na záruky, respektujeme jeho přání		
<b>Znáte míru věrnosti svých zákazníků?</b>	3	2
Takové měření ve firmě neprovádíme		
Máme potenciální a kupující zákazníky, zavádíme formální systém pro sledování spokojenosti		2
Opakovaně provádíme reaktivní měření. Převážně máme stále klienty, obměňujeme cca třetinu	3	
Provádíme proaktivní měření, spokojenost zákazníků je motorem procesu. Máme též dlouhodobé partnery		
Proces měření spokojenosti zákazníků je integrován ve všech úrovních organizace. Všichni dlouhodobí partneři jsou odhodláni bránit naši dobrou pověst		
<b>Měříte, monitorujete a analyzujete požadavky zákazníka?</b>	5	2
Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti		
Zahájili jsme měření, neboť to vyžaduje nová norma ČSN EN ISO 9001:2000		2
Máme určeny spolehlivé ukazatele. Projevuje se kolísavý trend vývoje		
Monitorování vede ke změně chování lidí komunikujících se zákazníky. Existují důkazy o pozitivních trendech		
Zákazníci řídí rozvoj organizace. Vysoké hodnocení zákazníků přináší nové obchodní příležitosti.	5	
<b>Jsou problémy zákazníků řešeny v celé organizaci?</b>	5	2
Takové činnosti nevyvíjíme a nemáme s nimi žádné zkušenosti		
Problémy řeší pouze vrcholový management		2
Je zapojen vrcholový a střední management		
Problémy jsou řešeny na všech řídicích úrovních řízení (včetně mistrů).		
Každý zaměstnanec má povědomí o potřebách zákazníků	5	
<b>Jsou spolupracovníci komunikující se zákazníky vhodně vybaveni?</b>	5	5
Nemáme takové informace		
Nejsme dobře vybaveni technikou.		
Máme techniku, neovládáme ji dobře		
Ne vždy poskytujeme očekávanou službu		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Podmínky umožňují pracovat pro zákazníka	5	5
<b>Jsou vytvořeny podmínky pro zlepšování služeb zákazníkům?</b>	4	5
Necítíme potřebu zlepšovat naše služby, zlepšováním se nyní nezabýváme		
Existují jednotlivé projekty zlepšování péče o zákazníky, týkající se zvyšování úrovně služeb.		
Pro zvyšování úrovně našich služeb máme vyčleněn stálý personál		
Soustavně se věnujeme zlepšování služeb	4	
Úroveň služeb neustále inovujeme, v oboru patříme k nejlepším		5

PŘÍLOHA 2  
 DOTAZNÍK – LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

	Dveře s.r.o.	Montáže s.r.o.
<b>Existuje vůdčí skupina lidí, kteří se bez ohledu na své formální funkční zařazení viditelně osobně podílejí na vytváření etiky hodnot a kultury organizace?</b>	4	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení. Nejsme si jisti, zda tato otázka patří k managementu organizace		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti. Problémy se řeší, když nastanou		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Podporují oficiální vůdčí osobnosti osobní angažovanost kooperaci, kreativitu, zlepšování a vzájemné učení uvnitř firmy a stanovují priority?</b>	4	1
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení. Nepociťujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		1
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti. Problémy se řeší, když nastanou		
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány		
<b>Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se systém pro řízení procesů rozvíjel a uskutečňoval?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepociťujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší,		2

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

když nastanou		
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali v rozvoji procesů a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení.	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se rozvíjel a uskutečňoval proces pro měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků?</b>	2	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takové osobní angažovanosti s pozitivním dopadem na proces. Problémy se řeší, když nastanou	2	2
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních osobně angažovali v rozvoji procesů a byli příkladem ostatním. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Realizace vůdčí role zaměstnance v rozvoji procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je jasně stanoven systém sběru a zpracování informací o trhu, potřebách zákazníků a aktivitách konkurence?</b>	3	1
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		1
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou		
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je jasně stanoven systém sběru a zpracování informací o interních záležitostech, které mají vliv na strategii (výsledky ukazatelů a jejich benchmarking,...)</b>	2	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocítujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou	2	2
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Používá se systematických nástrojů práce (řízení rizik, SWOT,...) na strategii, vytváří se rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy a mezi zájmy zainteresovaných stran?</b>	3	1
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocítujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		1
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových analýz. Problémy se řeší, když nastanou		
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili sběru dat, která jsou relevantní k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Existuje jasná vazba mezi strategií a managementem procesů (realizačních i podpůrných)?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocítujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových vazeb. Problémy se řeší, když nastanou		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili implementace strategií, relevantních k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení.	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jsou politiky a strategie systematicky sdělovány a zaváděny na všechny úrovně včetně stanovení priorit a schvalování a zveřejňování plánů, úkolů a cílů?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svých schopností a zařazení a toto patří jednoznačně k povinnostem vedoucích pracovníků. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji rozebírat		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových aktivit. Problémy se řeší, když nastanou		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši pracovníci na všech úrovních účastnili implementace strategií, relevantních k jejich zařazení. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se projednává ve vedení, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Provádí se hodnocení povědomí politiky a strategie u pracovníků?</b>	3	2
Naši pracovníci jsou dobře informováni. Nepocitujeme potřebu tyto záležitosti podrobněji řešit		
Ano, bylo provedeno jednou. Problémy se řeší, když nastanou.		2
Ano, bylo provedeno několikrát. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se provádí, projednává ve vedení a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Pravidelně se provádí, projednává ve vedení, je dokumentováno a ukazatele jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		

PŘÍLOHA 3  
 DOTAZNÍK – VÝVOJ A INOVACE

	Dveře s.r.o.	Montáže s.r.o.
<b>Jaká je míra inovací výrobků a služeb?</b>	3	3
Žádné nebo zanedbatelně málo výrobků je vyráběno (služeb je poskytováno) na základě vlastního vývoje		
K inovaci výrobků nebo služeb dochází spíše zřídka a nepravidelně.		
Zadávání nových vývojových úkolů je založeno na okamžitých potřebách (objednávkách) zákazníků	3	3
Výrobky nebo služby jsou inovovány pravidelně, existují roční plány vývoje, které jsou ve většině případů dodrženy		
V organizaci je dlouhodobější plán vývoje, který je pravidelně přezkoumáván a upravován. Naprostá většina výrobků a služeb je založena na vlastním vývoji		
<b>Je vývoj založen na průzkumu trhu a marketingu?</b>	2	1
Marketing, zjišťující pravděpodobná budoucí přání zákazníků se neprovádí		1
Průzkum trhu nebo přání zákazníků se provádí nepravidelně nebo jednorázově při příležitosti účasti na výstavách nebo veletrzích. Názory zákazníků nejsou systematicky dokumentovány	2	
Průzkum potřeb zákazníků se provádí při běžném obchodním styku se současnými zákazníky, existují písemné záznamy s vyjádřením zákazníků o jejich budoucích potřebách		
Průzkum trhu se provádí pravidelně, zpravidla několik průzkumných akcí ročně. Průzkum je nejméně jednou ročně vyhodnocován, existují písemné dokumenty o analýzách potřeb zákazníků		
Existuje dlouhodobější marketingový plán, jednotlivé průzkumné akce jsou průběžně nebo pravidelně vyhodnocovány a podle výsledků jsou pravidelně upravovány plány vývoje		
<b>Má organizace dostatek vývojových pracovníků a dokáže využít jejich potenciál?</b>	3	5
V organizaci není samostatný vývojový útvar nebo jsou vývojoví pracovníci pověřováni i jinými úkoly ve výrobě nebo servisu		
V organizaci není dostatek vývojových pracovníků, kteří by byli schopni zvládnout požadavky zákazníků na inovace výrobků nebo služeb		
Organizace má vlastní útvar vývoje, tento útvar je personálně i materiálně vybaven tak, že dokáže zvládnout převážnou většinu požadavků na vývoj. Pracovníci zpravidla pracují na jednotlivých vývojových úkolech	3	
Vývoj je převážně řešen vlastními silami organizace, nebo jsou s externími organizacemi uzavřeny dlouhodobé smlouvy, zaměřené na vývoj. Je věnována pozornost zvyšování kvalifikace vývojových		



NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

pracovníků.		
Podle plánu vývoje jsou vývojoví pracovníci operativně přesouváni podle potřeb na jednotlivé vývojové projekty. Je ponechán i prostor pro jejich další vzdělávání		5
<b>Jak dlouhý je vývojový cyklus?</b>	2	2
Jednotlivé vývojové úkoly jsou zadávány podle okamžitých potřeb, délka trvání jednotlivých vývojových úkolů se zpravidla mění během řešení úkolu.		
Dochází k častým změnám harmonogramů řešení vývojových úkolů, tyto změny není nutné podrobně zaznamenávat.	2	2
Plánovaná doba vývoje je dodržena přibližně u 50 % vývojových úkolů. Změny termínů plnění vývojových etap jsou zaznamenávány a následně analyzovány		
Plánovaná doba vývoje je zpravidla dodržena, změny plnění harmonogramu vývojových prací jsou dokumentovány. Trvání přibližně stejných vývojových úkolů se postupně zkracuje		
Harmonogram vývojových úkolů i jejich etap je plánovitě řízen, jen zcela výjimečně dojde k časovým skluzům. Je-li úkol ohrožen, přesunou se na jeho řešení další pracovníci. Zkracování vývojového cyklu u stejně složitých úkolů je jasně patrné		
<b>Jaká je spolupráce s externími organizacemi při řešení vývojových úkolů?</b>	3	4
Při řešení vývojových úkolů se s externími pracovníky ani organizacemi nespolupracuje		
Spolupráce s externími subjekty na vývojových úkolech je jednorázová a není systematicky hodnocena		
Podle potřeby je při řešení vývojových prací využíváno externích služeb, externí organizace jsou systematicky vybírány	3	
Existuje dlouhodobá spolupráce s externími dodavateli při řešení vývojových úkolů. Podíl a efektivita této spolupráce je alespoň jednou ročně hodnocena		4
Jsou prokazatelné synergetické efekty při řešení vývojových úkolů, spolupráce je dokumentovaná, hodnocení příspěvku externích organizací se provádí pravidelně a dlouhodobě vykazuje pozitivní trend		
<b>Provádí se rozdělení vývoje do etap?</b>	2	3
Jednotlivé vývojové úkoly se již dále nedělí na etapy vývoje		
Jen některé nejvýznamnější vývojové projekty jsou rozděleny do etap	2	
Většina vývojových úkolů je rozdělena do samostatných částí (etap), které jsou dokumentovaně přezkoumávány před započítáním další etapy		3

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Téměř všechny vývojové úkoly jsou rozděleny do etap, harmonogram prací na vývojových projektech je pravidelně sledován a jsou zpravidla přijímána nezbytná opatření pro dodržení harmonogramu		
Každý vývojový úkol je sledován podle zásad projektového řízení, existuje dokumentované přezkoumání po ukončení každé vývojové etapy. Harmonogramy jednotlivých úkolů jsou pravidelně sledovány a hodnoceny		
<b>Je zajištěna ochrana duševního vlastnictví?</b>	3	5
Duševní vlastnictví není chráněno formou patentů, ochranných známek, copyrightu ani jiným způsobem		
Jen výjimečně a nepravidelně je duševní vlastnictví pracovníků organizace chráněno.		
Ochrana duševního vlastnictví je zajištěna, ochrana je ponechána zpravidla na iniciativě jednotlivých pracovníků	3	
Počet podaných a udělených patentů a jiné formy ochrany duševního vlastnictví jsou nejméně jednou ročně sledovány a hodnoceny		
Organizace systematicky zajišťuje ochranu duševního vlastnictví, je pravidelně hodnocen počet patentů, ochranných známek, původních řešení apod.		5
<b>Porovnání úrovně vlastních produktů s konkurencí</b>	5	2
Porovnání úrovně vlastních výrobků nebo služeb s konkurencí se neprovádí		
Porovnání úrovně vlastních výrobků nebo služeb s konkurenčními se provádí nepravidelně nebo není řádně dokumentováno		2
Existuje nějaká dokumentace o občasné porovnání úrovně vlastními silami vyvinutých výrobků nebo služeb s produkty konkurenčních organizací		
Porovnávání vlastních výrobků a služeb s konkurencí se provádí systematicky, výsledky tohoto porovnání ukazují, že vlastní výrobky jsou zpravidla srovnatelné se zahraničními.		
Porovnávání vlastních výrobků a služeb s konkurencí se provádí systematicky, výsledky tohoto porovnání ukazují, že vlastní výrobky jsou zpravidla lepší než zahraniční	5	
<b>Jak je prováděno přezkoumání, ověření a validace vývoje?</b>	3	4
Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí se systematicky neprovádí		
Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí se zpravidla provádí, nejsou o tom vedeny systematické záznamy		
Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním	3	

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

prostředí se zpravidla provádí, záznamy jsou vedeny jen u důležitých vývojových úkolů		
Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí zpravidla provádí, jsou vedena záznamy u naprosté většiny úkolů		4
Přezkoumání každé vývojové etapy, ověření výsledků vývoje porovnáním se zadáním a validace vyvinutých produktů v provozním prostředí se systematicky provádí a pravidelně vyhodnocuje, výsledky všech kontrolních činností jsou řádně dokumentovány		
<b>Jak se provádí hodnocení vývoje?</b>	3	2
Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se neprovádí		
Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí nepravidelně, podle potřeby. Optimalizace procesu vývoje se neprovádí		2
Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí pravidelně, nejsou však vedeny systematické záznamy. Proces vývoje se občas upravuje	3	
Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí pravidelně, jsou o něm vedeny systematické záznamy. Optimalizace procesu vývoje se provádí pravidelně		
Hodnocení úrovně a úspěšnosti vývojových prací se provádí pravidelně, jsou o něm vedeny systematické záznamy, ze kterých vyplývá nepochybné dlouhodobé zlepšování konkurenceschopnosti vlastními silami vyvinutých produktů. Proces vývoje se systematicky dlouhodobě zlepšuje		

PŘÍLOHA 4  
 DOTAZNÍK – MARKETING A MANAGEMENT

	Dveře s.r.o.	Montáže s.r.o.
<b>Jsou v řízení organizace používány uznávané manažerské metody a nástroje (brainstorming, SWOT,...)?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři na všech úrovních osobně angažovali a používali nástroje. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání nástrojů je předmětem výcviku a je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání nástrojů je předmětem výcviku a je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jsou jasně definována a zavedena opatření pro průzkum trhu a porozumění pravděpodobným budoucím potřebám stávajících a potenciálních zákazníků?</b>	4	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení.		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání opatření průzkumu trhu je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání opatření průzkumu trhu je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jsou vytvořeny a implementovány způsoby sdělování a nabízení výrobků a služeb v souladu s návrhy a vývojem?</b>	4	1
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu		1
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána podle potřeby, katalogy jsou občas prověřovány		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních, katalogy jsou občas prověřovány. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, katalogy jsou pravidelně prověřovány. Úroveň propagačních materiálů a multimediálních prezentací je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, katalogy jsou pravidelně prověřovány. Úroveň propagačních materiálů a multimediálních prezentací je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je každodenní kontakt se zákazníky k zjišťování jejich požadavků zaznamenáván a vyhodnocován?</b>	4	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu.		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy hodnocení kontaktů se zákazníky jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy hodnocení kontaktů se zákazníky jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je vytvořen a zaveden postup využívání zpětné vazby z denního kontaktu, včetně registrace a řešení stížností?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz stížností a podnětů zákazníků jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno.		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz stížností a podnětů zákazníků jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

<b>Je vytvořen a zaveden postup využívání prodeje, servisu a jiných kontaktů ke zjišťování úrovně spokojenosti zákazníka s výrobky, službami a ostatními prodejními a servisními procesy?</b>	4	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz styku se zákazníky jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz styku se zákazníky jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je vytvořen a zaveden postup využívání pravidelných průzkumů a jiných forem shromažďování strukturovaných údajů a údajů shromážděných během denních kontaktů se zákazníkem za účelem vymezování a stálého zvyšování úrovně spokojenosti vztahů se zákazníkem?</b>	3	1
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti managerů marketingu a obchodu		1
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových průzkumů. Jsou používány občas podle potřeby		
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení pravidelně podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti celkového dojmu o organizaci, jako je počet ocenění od zákazníků, počet nominací na ceny a pozornost věnovaná organizaci médii?</b>	3	2
Málo výsledků, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		2
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků	3	

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování image organizace		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti loajality zákazníků - trvání vzájemných vztahů, efektivní doporučování novým zákazníkům, četnost a hodnota objednávek, doba trvání vztahů, počet stížností a pochval, nových nebo ztracených obchodů?</b>	4	3
Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků		3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává	4	
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování loajality zákazníků		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti podílu externích vad, poruch, logistických ukazatelů, doby uvedení na trh, inovací návrhu?</b>	3	1
Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		1
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků	3	
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování v těchto oblastech		

PŘÍLOHA 5  
 DOTAZNÍK – FINANČNÍ ŘÍZENÍ

	Dveře s.r.o.	Montáže s.r.o.
<b>Jsou v řízení organizace používány uznávané metody a nástroje využívání finančních zdrojů pro podporu politiky a strategie?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti finančního manažera		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových nástrojů. Jsou používány podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři na všech úrovních osobně angažovali a používali nástrojů. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání nástrojů je předmětem výcviku a je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání nástrojů je předmětem výcviku a je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jsou jasně definována a zavedena opatření pro rozvíjení a zavádění finanční strategie a procesů?</b>	3	3
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti finančního manažera		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových opatření. Jsou používána podle potřeby		
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení	3	3
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání opatření pro rozvíjení a zavádění finanční strategie a procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Používání opatření pro rozvíjení a zavádění finanční strategie a procesů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Jsou vytvořeny a implementovány metody vyhodnocování investic do hmotného a nehmotného majetku?</b>	4	3
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti manažerů marketingu a obchodu		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů takových vyhodnocení. Jsou používána podle potřeby		



NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních, investice jsou vyhodnocovány. Občas se projednává ve vedení		3
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, investice jsou pravidelně vyhodnocovány. Efektivnost a návratnost investic je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno	4	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat, investice jsou pravidelně vyhodnocovány. Efektivnost a návratnost investic je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je k zajištění účinné a efektivní struktury zdrojů využíváno finančních mechanismů a ukazatelů?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti finančního manažera		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových mechanismech. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Hodnocení finančních mechanismů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Hodnocení finančních mechanismů je součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		
<b>Je vytvořen a zaveden postup řízení rizik finančních zdrojů?</b>	3	2
Všichni pracovníci pracují podle svého zařazení. Tato oblast jasně patří mezi odpovědnosti manažerů marketingu a obchodu		
Ano, uměli bychom vysvětlit několik příkladů použití takových opatření. Jsou používána občas podle potřeby		2
Ano, pečujeme o to, aby se naši manažeři podle svého zařazení podíleli na takových opatřeních. Občas se projednává ve vedení	3	
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz rizik finančních zdrojů jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává a je částečně dokumentováno		
Existuje jasný plán, jak v těchto záležitostech postupovat. Výstupy analýz rizik finančních zdrojů jsou součástí pravidelného hodnocení. Pravidelně se projednává, je dokumentováno a v relevantních oblastech existují ukazatele, které jsou dlouhodobě sledovány. Metody se modifikují podle dosažených výsledků		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

<b>Jaké jsou výsledky v oblasti ceny akcií, dividend (u s.r.o. podíly na čistém obchodním jmění a rozdělovaný zisk, u neziskových organizací nepřekročení, případně úspory v celkovém rozpočtu)?</b>	3	3
Málo výsledků, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků	3	3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování finančních výstupů organizace		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti hrubých marží a čistého zisku (u neziskových organizací hledání nových oblastí fin. zdrojů)?</b>	4	3
Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků		3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává	4	
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování v těchto oblastech		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti objemů prodeje?</b>	4	3
Málo výsledků, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává	4	3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování prodejů organizace		
<b>Jaké jsou výsledky v oblasti položek rozvahy, položek cash flow, odpisů, nákladů na údržbu, dodržování rozpočtů?</b>	4	3
Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků		3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává	4	
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování vývoje relevantních ukazatelů		

NÁVRH VYUŽITÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY  
CONCEPT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM USAGE TO INCREASE COMPANY'S  
COMPETITION ABILITY

<b>Jaké jsou výsledky v oblasti návratnosti kapitálu, návratnosti čistých aktiv a bankovního hodnocení úvěruschopnosti?</b>	4	3
Nemáme dokumentováno, nemůžeme si vybavit konkrétní příklad		
Lze podat několik příkladů takových výsledků. Většina je kladných		
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků		3
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává	4	
Můžeme dokumentovat celou řadu takových výsledků s pozitivními trendy. Vedení je pravidelně přezkoumává a přijímá opatření ke zlepšování v těchto oblastech		